

Ergonomie et pratique de dialogue(s) en entreprise : gérer le changement

Journée du GERRA 04/12/15

En préambule, 2 petites histoires et 2 paradoxes

1. Entreprise Lean, quand les réunions d'amélioration continue laissent passer les vrais problèmes
 - Une absence de subsidiarité qui ralentie le traitement des problèmes
 - Un cloisonnement entre production et service support
 - Une fatalité, des réunions inutiles, un encadrement intermédiaire délégitimé, mais une procédure respectée !
2. Entreprise Rouge, quand les indicateurs développent frustration et démotivation
 - Un management qui se veut ouvert et participatif
 - Des objectifs devenus contradictoires du fait des outils de pilotage
 - Des objectifs intenable pour développer la motivation
 - Un désengagement général

En préambule, 2 petites histoires et 2 paradoxes

1. Le dialogue, la coopération, la qualité des dynamiques communicationnelles sont au cœur des démarches de performance en PME
Et pour autant, ce qui guide la performance dissout le travail dans un appareil gestionnaire et un éloignement du management
2. La performance organisationnelle repose sur le dialogue
... mais ce dialogue évite soigneusement une partie des acteurs du dialogue

Au final, pour un ergonomiste, de quoi et avec qui dialogue-t-on et pour quoi faire quand :

- On ne parle pas du travail
- On ne parle pas avec une partie des acteurs du travail?

1. Pourquoi parler de dialogue?
 - Rendre à nouveau le travail visible pour gérer le changement (redonner sa physi-qualité au travail)

2. Pourquoi parler des dialogues?
 - Actionner une chaine de régulation
 - Articuler dialogue de travail et dialogue social

3. Quelques questions

1. Pourquoi parler de dialogue?

Un constat : les transformations des organisations, des pratiques managériales et des finalités professionnelles ont brouillé la perception et le sens même du travail.

Des symptômes connus :

- Individualisation des activités
- Multiplication des tâches invisibles
- Distorsion accrue entre travail prescrit et travail réel
- Éloignement entre salariés et managers
- Dégradation des relations sociales et des conditions de travail

1. Pourquoi parler de dialogue?

Une hypothèse : la disparition du travail par la financiarisation de l'économie opérée dans les années 90-00.

- Réorientation forte des politiques d'entreprises vers la création de valeur pour l'actionnaire (course à l'innovation)
- Développement d'outils de contrôle et de reporting pour garantir les profits à chaque étape de la production
- Le travail comme moyen au profit de l'objectif financier
- Dissolution du travail par les outils de gestion
- Le travail n'est plus porté par une personne concrète intégrée dans un collectif

Une remarque : revendiquer la santé n'est-ce pas se réapproprier la visibilité du travail, l'ancrer dans un corps individuel (une subjectivité) et collectif (une organisation)?

1. Pourquoi parler de dialogue?

Comment conduire un changement efficace dans ce contexte de dissolution du travail?

- Rendre visibles et expliciter les tensions du travail
- Atténuer ou réduire ces tensions à travers une mise en discussion et l'élaboration de compromis d'action
- Redonner une capacité individuelle et collective à analyser et résoudre les problèmes à confronter les points de vue et trouver des solutions originales

Recréer des lieux de dialogue pour prendre en charge les tensions issues des contraintes des organisations.

- Développer un management du travail à travers les Espaces de dialogue
- Santé et performance dépendent de la qualité des dynamiques organisationnelles autour du travail.

1. Pourquoi parler de dialogue?

Espace de dialogue :

- Espace collectifs
- Centrés sur le travail concret des opérateurs (situations problèmes, faisabilité des objectifs, ressources, régulations, etc. – qu'est-ce qu'un travail bien fait?)
- Inscrit dans la durée
- Animé par un encadrant métier jouant son rôle de traduction

Leviers :

- Subsidiarité
- Visibilité de la production (éviter l'effet Loi Auroux)
- Ancrage dans l'organisation

1. Pourquoi parler de dialogue?

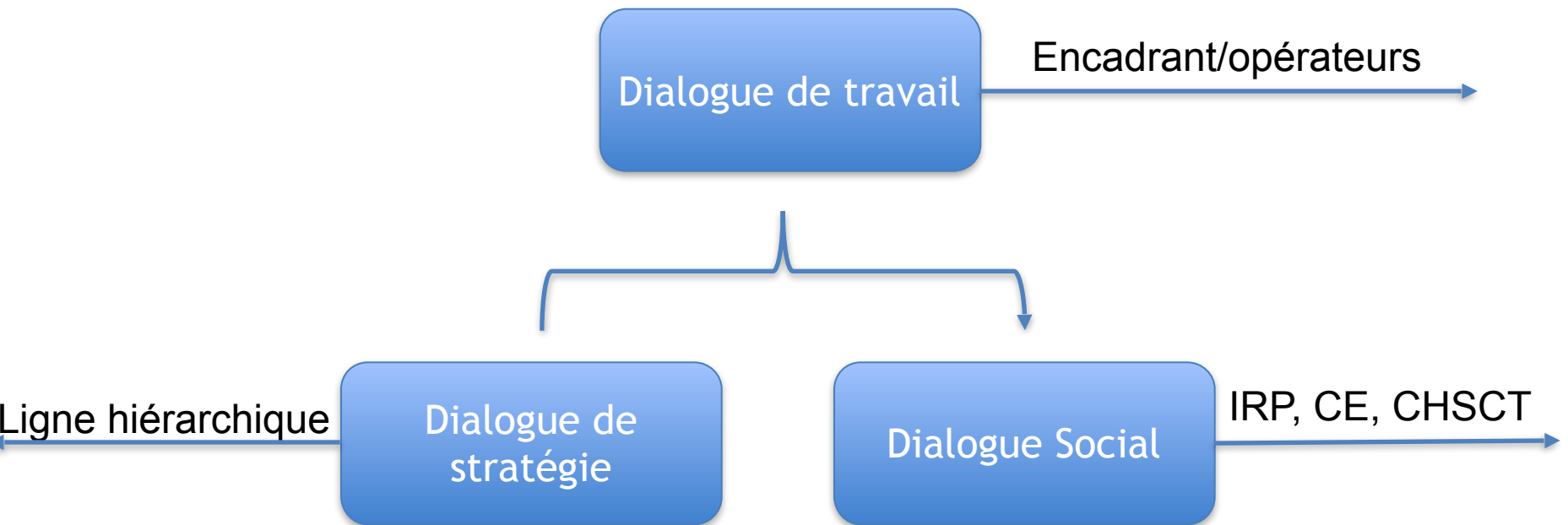
Subsidiarité :

- Redonner du pouvoir d'agir au plus proche de ses effets pratiques
- Co-construire les règles de fonctionnement de l'Espace avec ses membres
- Donner des marges de manœuvre aux encadrants pour revenir à un rôle de traduction et de ressource (écouter, réguler et soutenir)

Ancrage dans l'organisation :

- Dialoguer sur le travail c'est soutenir les conflits, les revendications pour alimenter une dynamique de résolution locale pour renouveler le travail en répondant aux exigences de l'activité,
- Accepter la controverse, c'est prendre appui sur l'organisation comme ressource de régulation pour l'encadrant

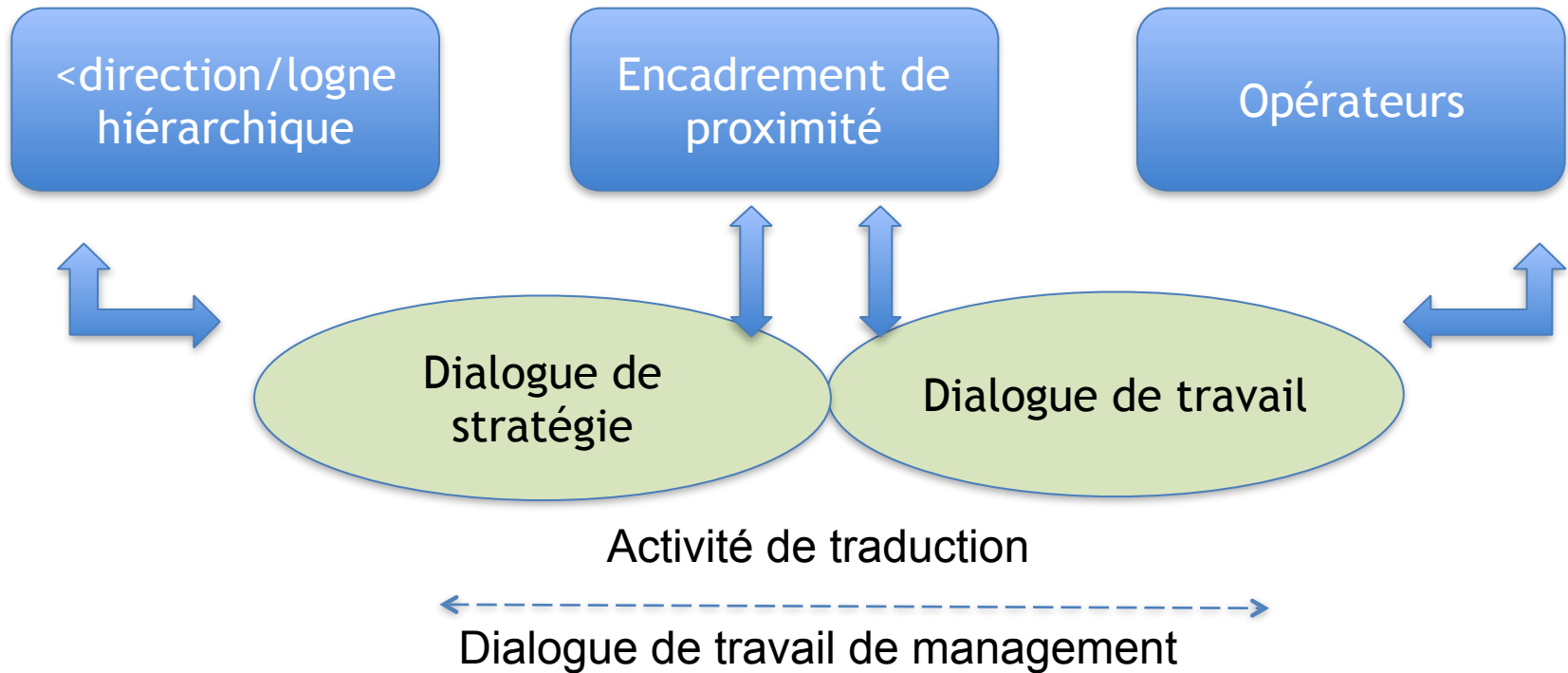
2. Pourquoi parler des dialogues?



2. Pourquoi parler des dialogues?

	Dialogue de stratégie	Dialogue de travail
Objectifs	<i>Piloter, organiser, réguler au niveau macro</i>	<i>Piloter, organiser, réguler au niveau micro</i>
Acteurs	<i>Direction, Codir, EI</i>	<i>N+1 et équipe</i>
Objet du dialogue	<i>Elaboration et déclinaisons objectifs</i>	<i>Travail concret : situations problèmes, etc. (travail bien fait)</i>
Rôle n+1	<i>Traduction</i>	<i>Animation de la contreverse</i>
Facteurs favorables	<i>Posture dirigeant Subsidiarité</i>	<i>Temps et moyens dédiés Subsidiarité</i>
Points de vigilance	<i>Effectivité des actions</i>	<i>Pouvoir agir</i>

2. Pourquoi parler des dialogues?



2. Pourquoi parler des dialogues?

Quoi ?	Pourquoi?	Avec qui?	Comment?
Niv. 1 : Dialogue de travail (<i>Registre : activité/ analyse du travail</i>)	Prendre en compte les conditions de réalisation du travail et les conditions de travail	Manager (proximité) Salariés	Espaces de dialogue au plus près du travail réel Structure projet : MUA
Niv 2. : Coopération de travail/dialogue de projet (<i>Registre : gestion de</i>)	Mobiliser toutes les ressources nécessaire au projet Organiser la controverse sur le	Performer (BE, reps. Projet, resp prod, etc.) Préventeurs RH	Structures projet : MOE, groupes de travail, etc.
Niv.3 : Dynamique Sociale/dialogue social (<i>Registre : gestion du changement/dialogue social</i>)	Mobiliser les acteurs Prendre en compte les différents enjeux Nourrir le DS	Direction IRP CHSCT, CE, etc.	CHCT Structure projet : CoPil, CoDial (cf Prayon)
Niv 4. : QVT/ (<i>Registre : stratégie d'entreprise</i>)	Définir, approprier une politique globale Donner du sens	Ensemble des acteurs organisés dans une structure projet QVR	Articulation des 3 niveaux précédents au sein d'une démarche globale organisée et ¹³

3. Quelques questions?

Comment l'ergonomie peut-elle nourrir la questions des dialogues dans toutes leurs dimensions?

1. Peut-on parler du travail? Doit-on parler de tout?
2. Comment transformer des espaces institués en des lieux de prise en compte, de débat et de transformation du travail?
3. Comment ne pas recréer un nouveau Magic Manager? Que veut réellement dire organiser le désempêchement managérial?
4. L'organisation de l'activité syndicale est-elle adaptée au dialogue de travail? Les syndicats partenaire sociale du manager?

3. Quelques questions?

