

Design social et participation, dépasser les dispositifs symboliques

Une démarche pour créer les conditions d'un travail renouvelé, à la fois performant et soutenable, considérant que la performance ne va pas sans la soutenabilité du travail.

Il s'agit d'une démarche de concertation sociale, dont l'importance est apparue par l'ampleur des transformations numériques dans les industries, visant à intégrer les salariés pour les rendre acteurs des changements. Un projet de recherche sur « l'industrie du futur » a été mené avec la FGMM-CFDT (Alain Larose) qui a par ailleurs sollicité l'équipe d'ergonomes du Centre de Recherche sur le Travail et le Développement (CRTD) du Cnam (Flore Barcellini) et l'appui du cabinet Syndex (Anne-Gaëlle Lefeuvre)¹. Il s'agit in fine de simuler les projets de transformation, de regarder comment les salariés s'adaptent, et de construire plusieurs scénarios possibles d'organisation du travail, afin de retenir celui qui est favorable à toutes

Sébastien Volpellièrre est délégué syndical central, TotalEnergies, M&S.

Ce texte est issu de la note « L'humain au cœur des transformations du travail, une démarche ambitieuse, le design social », Certificat Culture économique, sociale et environnementale, Sciences Po Executive Education.

1- Cf. Louis Galey, Valerie Terquem, Flore Barcellini, Alain Larose, « Co-construction d'une démarche de "Design social" dans le cadre du déploiement d'une technologie digitale », Congrès de la SELF, Vulnérabilités et risques émergents, 2022.

parties prenantes². On peut aussi se référer aux travaux de la chaire « Futurs de l'Industrie et du Travail » qui déplacent la notion de client dont le produit « travail » n'est pas le client final, mais celui qui réalise le travail. Cela implique que le seul objet de la conception ne peut pas être la satisfaction du consommateur ou l'utilisateur mais que ceux qui réalisent le produit soient aussi considérés comme partie prenante du processus de conception : « Avec le double sens du mot design, il résulte que le design du travail se préoccupe autant des moyens mis en œuvre (le dessin) que de l'intention (le dessein) »³.

Les entreprises multiplient les plans de transformation, et les salariés français déclarent ne plus faire confiance aux processus de changement imposés par leur hiérarchie. Pourtant elles n'ont jamais autant parlé de co-construction mais elles maintiennent des pratiques managériales verticales. Le design social propose une alternative structurée en cinq étapes qui implique les opérationnels dès l'amont, co-construit les scénarios de transition et favorise l'apprentissage collectif face à l'incertitude. Cette démarche participative permet

de reconstituer la cohésion du corps social, de capitaliser sur l'expertise métier et d'instaurer une dynamique pérenne.

Dans ce cadre, les organisations syndicales font face à un choix déterminant : maintenir une posture défensive traditionnelle ou développer des stratégies proactives centrées sur la participation directe et l'autonomie des salariés. Cette seconde voie, axée sur la promotion d'un dialogue professionnel de qualité, pourrait inverser la courbe de désyndicalisation en repositionnant les syndicats au cœur des transformations sociétales et organisationnelles, mais la coopération tripartite entre syndicat, direction et comité d'entreprise n'est pas dans notre culture.

Paradoxalement, les directions déploient des stratégies communicationnelles sophistiquées, proches conceptuellement des démarches participatives mais ne traitant les visions des salariés qu'a posteriori. Une phraséologie, parfaitement conceptuelle, révèle une approche purement technocratique où la « bonne circulation de l'information » et les « leviers d'arbitrages réactifs » remplacent une véritable co-construction. Cette communication sur la conduite du projet n'a manifestement pas vocation à être pragmatique mais à habiller d'un vernis participatif une démarche fondamentalement verticale. Cette vision de l'opportunisme des directions per-

2- Expérimenter de nouvelles formes de dialogue social dans des contextes de transformation numérique du travail, un projet porté par la CFDT-FGMM, et co-piloté par l'UIMM, l'AIF (Alliance pour l'Industrie du Futur), le CNAM-CRTD, Design Social pour l'industrie pour la transformation du travail

3- François Pellerin, Marie-Laure Cahier, Le design du travail en action. Transformation des usines et implication des travailleurs. Presse des Mines, 2021

met toutefois d'imaginer que la prise de conscience est bien présente et que des opportunités peuvent en découler. Il faudra sortir des poncifs ou des réponses préconçues. Les experts qui accompagnent les directions ont pour mission première de rendre les transformations « vendables aux salariés et aux différents commentateurs » plutôt que de garantir leur réussite opérationnelle et leur acceptation authentique. Cette approche instrumentalisée de la participation explique le décalage persistant entre discours participatif et pratiques managériales. Elle révèle ainsi l'enjeu d'un design du travail, dépasser les simulacres pour construire une véritable ingénierie collaborative des transformations, où les salariés passent du statut de destinataires à celui de co-concepteurs des évolutions qui les concernent directement. Le design social est une démarche visant à développer un environnement de travail à la fois harmonieux et performant, en impliquant les parties prenantes, afin d'imaginer, de conduire et d'accompagner les transformations du travail.

Cette démarche cherche à créer les conditions d'un travail renouvelé, à la fois performant et soutenable, considérant que la performance ne va pas sans la soutenabilité du travail. Elle mobilise des parties prenantes multiples. Les transformations organisationnelles impliquent l'ensemble des acteurs de l'entreprise :

les opérationnels qui contribuent au design de leur futur environnement de travail, les managers porteurs de la stratégie décisionnelle, et les représentants du personnel soucieux des conditions d'exercice professionnel. La première expérimentation fût menée sur un projet d'implantation d'un nouvel outil digital de simulation, elle a révélé l'efficacité de cette démarche. En s'appuyant sur les méthodes d'ergonomie de conception avec le « travail » comme clé d'entrée (analyse du travail, animation de groupes de simulation), l'équipe projet a mieux pris en compte certains risques en avance de phase. Ces travaux ont permis de formaliser la complexité des situations auxquelles les opérationnels font face, mais également, à travers les groupes de simulation, de s'approprier les différentes dimensions de cette complexité et d'identifier des leviers pour décomplexifier les situations. En mettant en capacité le collectif de travail de solutionner, émergent des propositions concrètes et appropriables par tous. Les temps de restitution collective auprès de l'ensemble des parties prenantes ont permis de partager besoins, avancées et interrogations, chaque restitution devenant l'occasion de formuler des propositions communes en faveur du projet.

Cette expérimentation ne peut réussir sans respecter ces trois principes fondamentaux et leurs applications

pour réussir la transition entre la théorie, la pensée et l'organisation du travail réel cher à Yves Clot⁴. La gestion du changement repose sur trois piliers fondamentaux. L'empathie consiste à comprendre les besoins des parties prenantes par une écoute active, contrastant avec les pratiques actuelles où les représentants syndicaux découvrent les projets sans anticipation des conséquences sur les salariés. La co-création intègre employés et partenaires dans la conception des solutions via des ateliers collaboratifs et groupes interdisciplinaires, favorisant l'appropriation des transformations. L'itération permet de tester et ajuster les solutions selon les retours d'expérience, réduisant les risques d'échec par des ajustements rapides. Cette approche est cruciale pour éviter les situations de détresse professionnelle et personnelle vécues par les salariés face à des changements non préparés.

Ainsi cette démarche pose des défis nouveaux, côté direction, il s'agit de s'investir dans la gestion partagée d'un processus complexe d'innovation organisationnelle. Côté syndical, il faut passer d'une logique de défense conflictuelle des intérêts des salariés à celle de la recherche d'objectifs communs dans un processus gagnant-gagnant. Les organisations syndicales doivent construire avec

les salariés une relation de confiance réciproque basée non uniquement sur la présentation des revendications, mais sur un investissement suivi dans les questions d'organisation du travail et les projets de direction. Mes collaborations passées avec l'équipe fédérale m'ont permis d'appréhender concrètement cette démarche structurée en cinq étapes, et conçue pour transformer le dialogue social de l'accompagnement vers la conduite des transformations. Alain a parcouru la France pour présenter sa démarche dans les syndicats de la métallurgie, tentant d'amener les sections syndicales d'entreprise CFDT à s'investir sur le sujet avec plus ou moins de succès. Une chose est certaine : l'idée a fait son chemin, et les organisations semblent matures pour réorienter le dialogue social dans cette voie. Fort de cette expertise acquise au niveau fédéral et de ma connaissance du terrain au sein d'un grand groupe, j'ai pu mesurer comment cette approche, confrontée à la réalité des réorganisations industrielles, révèle autant ses potentialités que les obstacles structurels à surmonter.

1/ La première étape repose sur l'établissement d'un état des lieux économique, social, environnemental, industriel et technologique à partir duquel les partenaires sociaux discutent et partagent les objectifs de transformation.

4- Clot, Y. Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux. La Découverte, 2015.

2/ La deuxième étape consiste à structurer le cadre par la négociation d'un accord de design social définissant le périmètre, les objectifs, les méthodes, les acteurs, le calendrier et les moyens nécessaires. Cette contractualisation fixe les « règles du jeu » communes, matérialisées par un accord d'entreprise donnant une légitimité juridique à la démarche.

3/ La troisième étape constitue le cœur innovant de la méthode. L'offre technologique actuelle permet de concevoir la numérisation en prenant véritablement en compte les facteurs humains et organisationnels. Travailleurs et management imaginent collaborativement plusieurs scénarios de transformation, simulés et caractérisés à partir de supports évocateurs : plans détaillés, maquettes fonctionnelles, prototypes opérationnels.

4/ La quatrième étape marque le passage décisif de l'expérimentation collective à la décision partagée. La caractérisation de chaque scénario permet aux partenaires sociaux de s'accorder démocratiquement sur celui à mettre en œuvre, élaborant conjointement l'accompagnement nécessaire : plans d'actions, formations, accords sur l'emploi et l'organisation du travail.

5/ L'étape conclusive mesure rigoureusement l'accomplissement des objectifs par des méthodes d'évaluation spécifiquement conçues. En

fonction des résultats, le scénario peut être ajusté dans une logique d'amélioration continue.

En entreprenant cette réflexion sur le design social et son application dans les réorganisations organisationnelles, j'ai initialement été animé par l'ambition de démontrer la capacité de cette démarche à transformer les pratiques managériales et à améliorer la qualité de vie au travail. Cependant, au fil de ma recherche et de mes réflexions, ma pensée a évolué et s'est nuancée. J'ai progressivement pris conscience des limites et des défis inhérents à la mise en œuvre du design social dans des contextes organisationnels complexes. Aujourd'hui, je suis convaincu que le design social est une démarche pertinente, mais qu'elle doit être considérée avec une vision plus nuancée et plus critique.

En cherchant à dépasser la théorie, on se confronte à un paradoxe : les principes du design social sembleraient requérir, pour être appliqués, un environnement déjà transformé... Cette expérience conduit à interroger la pertinence même du design social dans l'accompagnement des réorganisations humaines et stratégiques. Son approche, centrée sur l'outil (méthodes visuelles, prototypage, ateliers participatifs) plutôt que sur le processus global de transformation, révèle des limites dès lors qu'il s'agit d'embrasser la complexité psychosociale et politique des organisations.

Ce domaine se prête davantage à des transformations de l'outil de production, telles que la refonte d'un service ou l'optimisation d'un dispositif technique, plutôt qu'à des transformations qui impliquent une redéfinition de l'identité collective, où les enjeux vont au-delà de la simple optimisation des processus. Le design social excelle à modéliser des solutions, mais semble moins outillé pour accompagner les métamorphoses culturelles ou les mutations du lien social, qui exigent patience, négociation et agilité bien plus que des méthodologies clés en main. Au terme de cette réflexion, une évidence s'impose : aucune méthodologie ne peut résoudre à elle seule les contradictions structurelles du capitalisme contemporain. Le Design Social, comme d'autres approches innovantes, ne doit pas servir d'alibi à une dépolitisation des enjeux sociaux. Son potentiel réside dans sa capacité à réintroduire du débat démocratique au cœur des transformations, en donnant voix aux acteurs traditionnellement marginalisés, premiers concernés par les restructurations, travailleurs précaires, générations futures. C'est à cette condition que les mutations, qu'elles soient écologiques, technologiques ou organisationnelles réussiront dans cette société en perpétuelle mutation.

Cadres

47-49, avenue Simon-Bolivar
75950 Paris Cedex 19

Directeur de la publication

Laurent Dumanche
laurent.dumanche@cadres.cfdt.fr

Rédacteur en chef

Laurent Tertrais
laurent.tertrais@cadres.cfdt.fr

Appui, abonnement

Caroline Aw, Rihane Azzimani

Communication, multimédia

Alexandre Bonifaci, Yasmine Latch

Partenariats

Philippe Asker

Maquette et illustration

Olivier Marty

Abonnement

Vous avez reçu ce numéro en tant qu'abonné ou nouvel adhérent cadre de la CFDT. Créez votre compte sur **larevuecadres.fr** pour vous abonner et avoir accès à tous les numéros.

Adhérent cadre.....	Gratuit
Adhérent non-cadre numérique.....	Gratuit
Adhérent non-cadre.....	12 euros
Non-adhérent numérique.....	19 euros
Non-adhérent.....	36 euros

ISSN : 2555-5146

CPPAP : 0325 S 06420

Achévé d'imprimer sur les presses
de L'Artésienne

837, rue François-Jacob, 62800 Liévin

Papier certifié PEFC 10-31-1243



Pour adhérer
à la CFDT