

## Existe-t-il une base commune de connaissances scientifiques pour l'approche participative ?

### Introduction

La participation, quelle que soit la définition que nous lui donnions, peut être observée et a été analysée dans un cadre scientifique, mais elle a rarement été conçue *a priori* sur la base d'un modèle ou d'un paradigme spécifique. C'est comme si la participation prenait dans la vie une forme riche et diversifiée et que, après l'avoir épinglée comme un papillon, les scientifiques venaient ensuite la disséquer en la soumettant à leurs questionnaires.

Dans cet article, nous examinons la participation dans le cadre de la sécurité et de la santé au travail.

La question de l'existence d'une "base commune de connaissances scientifiques", qui est posée dans le titre, est apparemment condamnée à recevoir des réponses éparpillées. Par conséquent, elle ne sera pas d'un grand secours pour décider des stratégies à appliquer à la participation. Avant toute intervention, il est impératif de définir tout d'abord le but de la participation souhaitée. Une stratégie visant à renforcer l'influence des syndicats n'a rien de commun avec une stratégie destinée à accroître dans une entreprise la participation du personnel à la planification et à la conception. Le premier but relève de la politique et le second de l'organisation.

D'un point de vue historique, nous pourrions choisir une date quelconque sur l'échelle du temps comme point de départ de nos investigations sur la participation organisée sur le lieu de travail. C'est donc d'une façon tout à fait arbitraire que j'ai choisi à cet égard le rapport d'un comité chargé de la préparation d'une conférence intitulée "Participation directe des travailleurs en matière d'hygiène et de sécurité du travail". Cette conférence a été organisée, en Italie en 1982, par le Centre de Vienne (devenu ultérieurement le Centre européen de recherche en politique sociale) et l'Institut italien de psychologie.

Le rapport de ce comité préparatoire est intéressant en ce sens que des experts de nombreux pays se sont rencontrés pour tenter de circonscrire le domaine attribué alors à la participation, exactement comme nous nous proposons de le faire aujourd'hui.

Ce rapport conduit à faire une première observation, à savoir que ce thème (et la conférence qui l'a suivi) semble avoir été inspiré par la critique du taylorisme qui a marqué les années 60 et 70. Il est néanmoins admis que la "microélectronique" occupera à l'avenir une place

importante et qu'elle modifiera les paramètres techniques et organisationnels (appliqués au travail).

Le groupe préparatoire relève toutefois que les questions importantes qui se poseront à l'avenir sont l'enrichissement et l'élargissement des tâches et l'existence de groupes autonomes et qu'elles évolueront ensuite vers "l'approche italienne" présentée par la Fédération italienne des travailleurs de la métallurgie (et par des "intellectuels"). Les éléments sur lesquels se fondait l'approche italienne étaient essentiellement l'environnement physique du travail ainsi que la charge de travail physique et mentale. Cette approche refusait également que le traitement des questions de santé fût délégué à d'autres groupes ou institutions (c'est-à-dire autres que les organisations syndicales). Le texte indique également que la participation des syndicats se limite à celle de "groupes de travailleurs homogènes", c'est-à-dire un service, une chaîne de montage etc. Cette approche désapprouvait la participation individuelle.

Après avoir discuté de l'approche italienne, le groupe a évoqué l'expérience de trois autres pays européens. Il a signalé qu'en **Allemagne occidentale** le gouvernement encourageait les structures participatives dans le domaine de la sécurité au travail et que les syndicats mettaient l'accent sur la prévention primaire (des accidents). En **Norvège**, la participation s'inscrit dans un cadre institutionnel : les autorités chargées du marché du travail, l'inspection du travail et les institutions de recherche sur le travail sont considérées comme étant les acteurs principaux. Selon le point de vue **français**, les responsabilités en matière de participation sont éparpillées dans ce pays. Le représentant français constatait que le positivisme scientifique constituait un obstacle majeur. Les syndicats français n'aiment pas les structures organisationnelles et mettent l'accent sur l'importance des mouvements de grève. Toute participation des travailleurs devrait, en outre, s'appuyer sur les instruments scientifiques nécessaires. Quelques commentaires ont également été faits sur la législation d'autres pays européens et du bloc des pays de l'Est.

Nous ignorons si le rapport reflète les points de vues européens dans leur ensemble, mais, de toute évidence, il ne mentionne pas certaines opinions, comme celles de la Scandinavie (hormis la Norvège), du Royaume-Uni et du bloc de l'Est. Nous sommes néanmoins en mesure de tirer un certain nombre de conclusions.

En premier lieu, le rapport indique que vingt ans plus tôt l'idée de la participation n'était pas un sujet

**Ilkka Kuorinka**

vraiment important pour les syndicats et les spécialistes des sciences du travail (peut-être, exception faite des sociologues qui se sont penchés sur cette question dans un contexte de démocratisation). Le fait que les débats de la conférence actuelle portent sur des "stratégies centrées sur l'utilisateur" montre que les mentalités ont pu évoluer.

En second lieu, nous observons que les différents acteurs ont des intérêts très éloignés les uns des autres. Alors qu'un acteur a insisté sur les facteurs caractérisant le travail physique, un autre s'en est remis aux contrôles bureaucratiques tandis que le troisième a rejeté *de facto* toute forme de participation.

Compte tenu de ce qui précède, on pourrait arriver à la conclusion que malgré l'évolution des mentalités vis-à-vis de la participation en tant que telle, il existe encore de profondes divergences culturelles dans la vie au travail en Europe.

## La nature de la participation

Utilisé dans le langage courant, le concept de participation est une notion faible et beaucoup trop vaste. Par conséquent, il se peut que l'on ne puisse pas l'utiliser si l'on entend par participation le moyen d'améliorer les conditions du travail et de son exécution.

La participation et la collaboration sont des notions étroitement liées. La collaboration est une notion d'usage courant : les personnes qui travaillent ensemble en poursuivant un même but sont censées le faire en agissant de concert, du moins dans une certaine mesure. La participation semble aller encore plus loin. Par comparaison avec la collaboration, la participation exige en outre une contribution active, intellectuelle, innovante et créative, qui est nécessaire pour induire un changement. La collaboration ne présuppose pas qu'elle aboutira à un changement, alors que c'est le cas de la participation.

Dans un contexte historique et sociétal, nous pouvons trouver des notions comme la démocratie industrielle, la participation au capital d'une entreprise, la participation à la prise de décision etc., qui ont notamment donné lieu à des débats après la deuxième guerre mondiale. Certes, de telles discussions ont marqué durablement la législation sociale de nombreux pays, mais aujourd'hui les voix semblent s'être tues.

### Qui est censé participer ?

Le concept de participation amène à s'interroger sur l'identité de la personne qui devrait participer. S'agit-il essentiellement des "travailleurs", des "employés" ou des "opérateurs" qui participent à la conception et à la planification d'un environnement de travail dans une entreprise ? Et, dans ce cas, à qui s'applique le terme "travailleur" dans le cadre de la production contemporaine fragmentée, qui implique la conclusion de contrats de travail individuels, l'existence de groupes autonomes et l'externalisation ? Qu'en est-il de la participation de

l'encadrement et d'autres niveaux de la direction ? De plus, la concurrence entre (et au sein de) groupes professionnels fragilise la base de la participation.

Il convient de relever que dans une situation donnée la participation offre des avantages à certains groupes tandis qu'elle laisse les autres indifférents ou suscite leur hostilité. C'est ainsi que dans certaines circonstances la participation est un domaine qui laisse libre cours au jeu des forces sociales.

Dans de nombreux cas, nous devons apparemment abandonner les modèles de participation qui avaient un sens voici un quart de siècle. Il nous faut peut-être adopter d'autres catégories comme celle de la "participation de l'utilisateur / opérateur" face à celle de la conception (de produits, d'outils, de lieux de travail etc.). En fait, quiconque peut enrichir la conception par un nouveau savoir et une nouvelle expérience est un candidat potentiel. Ceci serait en accord avec le langage propre à la normalisation et à l'ergonomie.

### L'efficacité de la participation

Lorsque nous posons la question "Qui devrait participer ?", nous nous interrogeons par là même sur l'utilité de la participation. Un processus participatif est souvent exigeant et nécessite des ressources. Ses retombées correspondent-elles aux attentes ?

Il est difficile de mesurer et de démontrer l'efficacité de la participation. La participation étant excessivement pluri-dimensionnelle, il n'est pas aisé de la faire entrer dans le cadre d'une analyse épidémiologique (en ce qui concerne ce caractère pluridimensionnel, voir notamment les arguments développés par Haines & Wilson, 1998). Deux ou trois tentatives ont été signalées à cet égard. Cotton *et al.* (1988) a réalisé une méta-analyse de 91 études en recherchant l'effet de la participation sur l'accomplissement (de la tâche) et le degré de satisfaction. Les résultats donnent matière à réflexion, même si de telles méta-analyses ne sont pas à prendre pour argent comptant.

Les résultats incitent à penser que la participation informelle tout comme celle qui présente un intérêt manifeste, par ex. pécuniaire, pour les acteurs ont un effet positif. En revanche, ils montrent que la participation occasionnelle et celle assurée par des représentants (par ex. des représentants syndicaux) ne produisent aucun effet sur l'accomplissement (de la tâche) et sur le degré de satisfaction (du personnel).

Une publication récente (Carpentier-Roy, 1997) sur l'efficacité de la participation montre les problèmes qui se posent pour en étudier les effets. Une étude concernant une intervention a été réalisée dans l'environnement d'un entrepôt du Québec, au Canada. Elle s'est achevée en 1990. Trois ans plus tard, un autre groupe de

Modalités	Accomplissement de la tâche	Degré de satisfaction
Décisions	Effet positif	+/-
Occasionnelle	Aucun effet	Aucun effet
Informelle	Effet positif	Effet positif
Acteur	Effet positif	Effet positif
Représentant	Aucun effet	Aucun effet

recherche a mené une étude de suivi concernant les effets de l'étude précédente. Il est arrivé à la conclusion que les résultats étaient positifs des points de vue tant opérationnel qu'économique. Cependant, En regardant de plus près la méthodologie appliquée à cette étude de suivi, on s'aperçoit qu'elle conduit à des distorsions qui compromettent la validité de ses conclusions. L'étude de suivi n'a pas été mal faite et, par ailleurs, elle ne comportait pas non plus d'erreurs, mais elle montrait les difficultés auxquelles se heurte une étude de suivi sur la participation dès lors que celle-ci concerne une situation dynamique qui évolue sans cesse.

### La participation au plan individuel

A un niveau individuel, on constate qu'il existe un large spectre de positions, d'attitudes et d'attentes à l'égard de la participation, certaines encourageant un comportement positif vis-à-vis de celle-ci tandis que d'autres conduisant simplement à la critiquer et, éventuellement, à la rejeter. Le sociologue belge Bolle de Bal (1982) a développé dans ses trois "paradoxes de la participation" un point de vue quelque peu sarcastique mais probablement réaliste sur les raisons qui poussent un individu à participer :

- les personnes veulent participer, mais en même temps cela leur fait peur ;
- chacun veut la participation, mais n'en veut pas pour les autres ;
- chacun veut une participation sans risque (mais la participation comporte toujours un risque).

L'intérêt pour la participation semble dépendre de caractéristiques individuelles et d'une expérience passée ou de préjugés transmis par des collègues.

Certaines personnes manifestent un intérêt plus grand lorsqu'il s'agit de s'engager dans une activité qui semble offrir des contacts sociaux, un accomplissement de soi et différents genres de satisfaction. D'autres seront plus tentées de garder leurs distances.

Egalement pour un individu, les questions de partage des compétences professionnelles, qu'elles soient dues à une formation ou acquises, sont considérées tacitement ou de manière ouverte. La "valeur marchande" d'un salarié dépend de ses compétences et s'il les partage, il risque de devenir moins compétitif.

*La participation ne se résume pas à des règles et à des procédures. Elle a également une dimension éthique.* Il convient de souligner que sur un plan individuel la participation a également une composante éthique importante. On s'en rend plus particulièrement compte dans le cas de projets participatifs réalisés au niveau d'une entreprise. Lorsqu'ils sont bien menés, de tels projets peuvent créer une situation dont les participants attendent beaucoup et qui demande un investissement psychologique important. Dans de telles circonstances, si le projet est mal géré soit par malhonnêteté soit pour d'autres motifs et qu'il se solde par un échec, ses résultats pourront être dramatiques non seulement pour l'entreprise mais aussi précisément pour les personnes ayant participé.

Questions relevant de l'éthique :

- dans certains cas, l'expérience de la participation peut avoir des répercussions psychologiques importantes : éviter de jouer à l'apprenti sorcier ;
- honnêteté des objectifs ;
- précision des mandats ;
- clarté des messages.

### La participation au niveau d'un groupe (entreprise)

Plusieurs questions, résultats et expériences présentés ci-dessus proviennent d'essais et de projets menés au niveau d'une entreprise.

Nous avons relativement peu d'informations sur ces caractéristiques de la dynamique de groupe, qui influent sur la participation, mais nous pouvons supposer qu'elles sont les mêmes que pour toute autre activité menée en groupe. Plusieurs questions en rapport avec la dynamique des groupes participatifs sont abordées dans les sections suivantes.

Il est intéressant de souligner que l'attitude vis-à-vis de la participation varie suivant les niveaux hiérarchiques d'une entreprise. Parfois, la participation est soutenue par la direction et les syndicats, chacun agissant suivant ses propres motivations. Toutefois, il n'est pas rare que les cadres moyens adoptent une attitude critique et souvent franchement négative à l'égard des initiatives participatives. La frange supérieure des cadres moyens peut estimer que sa position dans l'entreprise s'érode tandis que les contacts directs entre personnel et direction sont renforcés. Dans de nombreux cas, le niveau hiérarchique des contremaîtres et des chefs de service devient le véritable obstacle qui s'oppose à tout changement destiné à donner plus de pouvoir à ses subordonnés. Ces craintes sont fondées dans la mesure où les droits conférés au personnel entraîne un transfert de responsabilités plus ou moins importantes, notamment en matière de planification et dans d'autres domaines. Le nombre de chefs de service est réduit et son rôle évolue vers celui de consultant et de coach.

### Participation vs apprentissage et expérience de l'apprentissage

La participation est une expérience d'apprentissage tant pour les personnes qui participent que pour l'entreprise elle-même. Si ce n'était pas le cas, elle ne dépasserait pas le niveau de la socialisation et du divertissement.

L'expérience de l'apprentissage peut être une fin en soi. L'entreprise peut privilégier et organiser des activités participatives pour accroître l'interaction des acteurs. Elle pense en récolter les bénéfices au travers d'une meilleure collaboration et de la compréhension mutuelle des différents groupes de son personnel. En l'absence d'objectifs concrètement définis, l'utilité en soi de la participation reste à démontrer. Même dans des situations de travail non conflictuelles, des tensions, voire des conflits d'in-

térêts entre des personnes ou des groupes de l'entreprise sont susceptibles d'anéantir des initiatives bien intentionnées visant à "responsabiliser les personnes". Toutefois, les frictions entre personnes et les conflits entre groupes ont tendance à devenir une réalité sur le lieu de travail. Dans de telles situations, la participation pratiquée sans objectifs parfaitement définis n'a guère de chance de réussir.

La participation aboutira plus probablement à un résultat si elle est orientée vers un objectif. Le fait de définir un objectif réduit les ambiguïtés et rend la participation moins abstraite. Cela permet aux acteurs de prendre la mesure de l'investissement psychologique, des risques et des bénéfices.

La participation orientée vers un objectif est parfois analysée dans le cadre de la *modélisation comportementale* et elle a été appliquée dans le contexte de la sécurité et de la santé au travail (Hale, 1987). La modélisation comportementale est une stratégie d'apprentissage qui n'est pas très éloignée de la théorie de réflexes conditionnés de Pavlov. Ses éléments significatifs sont l'imitation du comportement d'autrui et le retour d'information. Les normes du groupe sont des déterminants importants. La modélisation comportementale a été appliquée sous différentes formes à des problèmes liés au travail et ses bons résultats ont été signalés dans de nombreux cas. La critique majeure qui peut être faite à son endroit est que la frontière entre l'endoctrinement et la véritable participation s'estompe lorsque cette modélisation est appliquée au travail.

L'apprentissage au travail a été examiné dans le cadre d'une théorie sur l'activité (Garrigou *et al.*, 1995), selon laquelle l'apprentissage s'entend comme une interaction complexe conduisant à des transformations sur le lieu de travail. Ces transformations interagissent et conduisent à un apprentissage plus étendu grâce à la répétition des cycles. Une modélisation cyclique similaire, réalisée précédemment, a été discutée en relation avec la planification et la conception. Le modèle de la conception ne repose pas explicitement sur des modèles cognitifs, comme c'était le cas du modèle utilisé précédemment.

Enseigner une tâche en développant des modèles cognitifs par le biais de la participation et de la simulation est une activité qui a été développée tant en théorie qu'en pratique. L'apprentissage grâce à une meilleure compréhension (des modèles internes) du travail peut constituer un facteur essentiel de réussite pour le processus participatif.

L'apprentissage a une forte composante sociale qui est orchestrée par l'encadrement et les leaders d'opinion, mais il subit également l'influence significative des convictions et des attentes personnelles. De même, le retour d'information semble avoir un certain impact. Une partie de ce retour d'information est suscitée par la crédibilité et le prestige du processus participatif, à supposer que celui-ci soit absolument crédible. Une partie du succès des projets participatifs décrits semble résider dans le fait que les participants ont le sentiment de faire l'objet

d'une certaine attention lorsque le projet est crédible et qu'ils sont désireux de coopérer. Ici s'applique la maxime énoncée par St. Exupéry (*Vol de nuit*) : "Dans la vie, il n'y a pas de solutions. Il y a des forces en marche : il faut les créer, et les solutions suivent."

## La participation en tant que transfert de connaissances

Nous pouvons limiter le champ de nos réflexions en excluant l'enseignement professionnel formel et en nous concentrant sur la création, la transformation, la diffusion, la réception et l'adoption de connaissances et d'informations liées au travail, qui sont réalisées aussi bien dans le sens vertical qu'horizontal dans une entreprise. Le transfert de l'innovation est également une question qui touche de très près à la participation.

Selon le contexte, les termes "connaissance" et "information" sont utilisés alternativement pour désigner le même concept.

Le transfert de connaissances sur le lieu de travail est un élément constitutif de l'apprentissage et de l'éducation. La présente partie s'inspire de l'analyse de Mario Roy (Roy *et al.*, 1995) où cette question est examinée en liaison avec l'environnement physique du travail, les changements organisationnels "dans l'entreprise", les effets de facteurs individuels. Le savoir y est défini comme une représentation organisée du réel.

Le transfert de connaissances est analysé en tant que processus permettant d'identifier les éléments suivants :

- la génération de connaissances / d'informations pertinentes pour ceux qui en ont besoin. Ici, génération a le sens de création, recherche, invention et innovation. La participation de l'utilisateur est primordiale ;
- la transformation de l'information signifie la réorganisation des connaissances pour en faciliter la diffusion et adapter leur forme d'expression pour qu'elle convienne au groupe cible ;
- la diffusion réelle de l'information ;
- la réception de l'information ;
- l'adoption de l'information par l'entreprise ;
- l'utilisation de l'information.

Roy met en évidence que la réception de l'information n'est pas un processus mécanique, mais correspond à une interaction complexe entre les acteurs du réseau, au sein duquel des facteurs individuels et sociaux s'imbriquent pour former un système complexe. Il ne faudrait pas interpréter l'information comme un objet qui se déplace d'un système à l'autre, mais purement et simplement comme le résultat d'une interaction entre les membres de systèmes sociaux. Un processus participatif ne sera couronné de succès que si les problèmes à traiter peuvent être mis en rapport avec les préoccupations et les intérêts des groupes. Par ailleurs, telle qu'elle est perçue, la valeur du savoir et de l'information produits par un groupe participatif doit être supérieure au coût de la participation.

Dans le modèle de Roy, l'importance du réseau social est soulignée. Toute information, qui ne trouve pas de réponse dans le réseau d'acteurs et de "récepteurs" auxquels elle est destinée, est vouée à disparaître. L'auteur rappelle en outre que le défi réel consiste à supprimer les barrières entravant les échanges entre groupes professionnels et unités organisationnelles.

### Comment organiser le transfert du savoir ?

Du point de vue pratique, les cours dispensés en salle visant le transfert de savoir sont minimisés et l'accent est mis sur l'(auto-)apprentissage sur le tas, essentiellement dans le cadre de groupes participatifs. Les spécialistes ont un rôle de guide, d'animateur et, dans une moindre mesure, d'enseignant. Cette démarche s'apparente à la formation cognitive concernant les questions liées au travail.

En tant qu'interaction sociale, le transfert de savoir est un sujet moins vaste que celui de la participation. Si la participation poursuit un but concret dans un contexte de travail, cette procédure correspond en substance à l'apport de nouvelles connaissances permettant d'atteindre ce but. Ce savoir ne se limite pas à un type de connaissances purement techniques et pratiques, qui ont certes leur importance, mais il aide également à faire comprendre le travail et son organisation et à améliorer le comportement en société etc.

Le transfert de savoir dans le cadre de la participation a été analysé, notamment dans le cas où des ergonomes transfèrent des connaissances pratiques à des non-spécialistes (St-Vincent *et al.*, 1997). La formation préliminaire et le statut des membres du groupe ont une influence sur l'assimilation du savoir. On peut souligner, parmi de nombreux autres facteurs, l'importance que revêtent le soutien de la direction et les attitudes (positives) des collègues de travail. Dans un contexte analogue, l'auteur a étudié les modèles mentaux d'ingénieurs et d'opérateurs. Les résultats ouvrent des voies prometteuses pour repenser la conception de l'approche qui permet de transférer des connaissances (St-Vincent, 1994).

Le transfert de connaissances peut prendre diverses formes. Dans les projets de l'Organisation Internationale du Travail consacrés à l'ergonomie, ce transfert s'appuie sur une participation intensive au sein de l'atelier en tant que moyen didactique. Les travailleurs sont incités à analyser leur lieu de travail et leur activité sans avoir reçu de formation spécifique préalable. L'animateur suscite des réponses à la question suivante : "qu'aimeriez vous changer dans votre travail ?". Ensuite, le processus tend vers l'élaboration de propositions réalistes, avec l'aide de matériels et grâce aux discussions menées dans des groupes (Ergonomic Checkpoints, OIT, Genève 1996).

### La participation en tant qu'élément de la stratégie du changement

Les approches participatives font souvent partie d'un changement organisationnel d'une plus grande ampleur.

Les théories modernes sur les changements au sein des entreprises supposent et exigent, pour le moins, un certain degré de participation de la part du personnel. Lorsqu'une forme quelconque de participation du personnel est utilisée dans le cadre d'un projet de changement, cela peut donner l'impression d'un meilleur contrôle et contribuer à gagner l'adhésion du personnel, ce qui pourra aboutir à une meilleure mise en œuvre des décisions.

La discussion développée ci-après a été inspirée par Norrgren (1997). Il est possible de recenser un grand nombre de stratégies de changement. L'image que les acteurs souhaitent habituellement en donner est que tout a été planifié soigneusement, même si l'analyse *a posteriori* montre qu'une grande partie du résultat relève d'une pure improvisation. L'étalonnage et autres références externes constituent souvent des moteurs puissants de changement.

En tant que stratégies de changement, l'amélioration et l'apprentissage continu sont sans aucun doute des approches modernes qui ont fait la preuve de leur viabilité, du moins dans certaines conditions culturelles. La participation est, par définition, une composante naturelle de ces stratégies. Elle peut être utilisée dans l'apprentissage comme un moyen d'y introduire la réalité. Les ergonomes français font remarquer qu'il y a un grand décalage entre ce qui est censé être fait et ce qui est effectivement réalisé.

D'une certaine façon, la participation est un test permettant de confronter des idées à la réalité.

Par ailleurs, l'ergonomie participative constitue parfois une approche susceptible d'être adoptée indépendamment des stratégies de changement. Toutefois, le problème à résoudre doit avoir une importance suffisante, car ce type d'approche est souvent coûteux en temps et en argent.

En termes pratiques, d'innombrables moyens et méthodes ont été proposés pour lancer un processus de changement dans une entreprise. Deux types d'approches sont cités par Hendrick (1995). Les trois phases de Lewin sont un exemple de telles approches : le dégel, le changement et le gel. Dans la première phase, l'attention du personnel est attirée sur la nécessité d'apporter un changement, dans la deuxième, le changement réel est mis en œuvre et dans la dernière les nouvelles méthodes sont établies. Dans le modèle de Dalton, la nécessité du changement doit exister avant que le changement à proprement parler ne soit tenté. Les forces requises pour le changement doivent être mobilisées et un agent influent et jouissant d'un grand prestige doit les orienter.

La notion de résistance au changement fait fréquemment l'objet de discussions approfondies. Toutefois, le défaut de réussite ne saurait être exclusivement imputé à la résistance au changement.

L'organisation et les pratiques de travail ainsi que les technologies utilisées sur les lieux de travail modernes dans l'industrie semblent subir une pression constante

qui oblige à évoluer. Conformément à ce qui a été déclaré dès l'aube du Taylorisme, des changements organisationnels et le cumul d'exigences à l'adresse des opérateurs peuvent être source de stress, avoir des conséquences négatives sur la production et engendrer des problèmes de santé.

La participation a parfois été interprétée comme un moyen de réduire le stress lié au changement. La participation à la planification d'une future situation au travail est censée aider à maîtriser cette situation et à faire face aux imprévus qui sont inévitables. En ce qui concerne de nombreuses tâches critiques, des simulateurs ont été utilisés avec succès pour préparer l'opérateur à exécuter ses tâches à venir et à résoudre des problèmes. On est en droit de supposer que les techniques de simulation basées sur l'utilisation d'ordinateurs se répandront à l'avenir et qu'elles seront appliquées dans les unités de production et unités connexes au travail.

L'utilisation de la participation comme moyen d'induire des changements dans le travail peut être une arme à double tranchant. D'un côté, la participation peut être un moyen de réduire le stress habituellement associé à un changement organisationnel. A titre d'exemple, le déplacement d'un groupe de personnes travaillant en étroite collaboration peut susciter des réactions négatives et créer une situation de stress. Or, si le groupe peut lui-même planifier le déménagement et l'occupation des futurs locaux, le processus peut se dérouler sans accroc et sans problème, comme il ressort de l'expérience citée par l'auteur.

D'un autre côté, la participation en tant que telle peut créer un stress, et du reste elle en crée souvent, de sorte que parfois elle entrave plus qu'elle ne favorise un processus de changement. Il appartient au responsable (animateur) du processus participatif de jouer le rôle d'observateur pour relever d'éventuels symptômes de friction et de stress et de prendre les mesures qui s'imposent pour corriger la situation.

## La participation en tant qu'élément d'un processus d'innovation

L'innovation est un concept qui s'applique à des objets concrets, à de nouvelles idées, à de nouvelles pratiques organisationnelles et à tout autre élément qui propose de s'écarter des anciens usages. Plusieurs critères de la participation la rapprochent de l'innovation. Le processus participatif, en tant que tel, est innovant, mais il pourra aussi déboucher au bout du compte sur quelque chose de nouveau et donc conduire plus ou moins à une innovation.

L'adoption de l'innovation dépend de la manière dont sa valeur est perçue par le destinataire, à savoir de sa perception de l'utilité de cette mesure au regard de la situation à modifier. La compatibilité de l'innovation avec les valeurs du destinataire, son expérience passée

et ses besoins, a également une incidence à cet égard. L'opinion des collègues a un effet significatif sur cette adoption, de même que les normes du groupe qui est censé adopter une innovation. Dans certains cas, des normes peuvent s'opposer à l'adoption de l'innovation, dans d'autres cas, elles favorisent la diffusion de celle-ci. En somme, la propagation d'une innovation dépend du système social qui la communique à ses membres (Rogers, 1995).

Les collègues et les leaders d'opinion semblent jouer un rôle majeur dans la diffusion de l'innovation. Une fois qu'une innovation a été adoptée par un nombre suffisant de personnes d'avant-garde, elle tend à se répandre pour ainsi dire automatiquement. Pour utiliser des expressions courantes, on pourrait dire que les premiers à adopter une innovation se classent parmi les adeptes précoces. Ils sont suivis par la majorité de la première heure, puis par celle de la dernière heure et, enfin, par les traînants.

La participation peut être analysée en tant que processus innovant, bien que le lien le plus évident entre ces deux notions n'apparaisse qu'à l'issue d'un processus participatif, lors de la présentation des résultats aux collègues et à l'entreprise. L'importance de cette dernière phase est souvent sous-estimée. Il se peut que le résultat d'une activité participative ait une grande valeur aux yeux des personnes ayant participé au processus, mais pas forcément pour les autres. En pareil cas, il faudra "vendre" le résultat.

## La participation en tant qu'élément de tests d'utilisabilité

De nombreuses branches industrielles font systématiquement tester et évaluer leurs produits par les futures populations d'utilisateurs, suivant des procédures qui sont extrêmement formalisées. Le produit à tester peut être un objet fabriqué, mais le plus souvent il s'agit de procédures administratives, de questionnaires ou d'interfaces et de programmes d'ordinateur. Dans une thèse de doctorat récente, le test d'utilisabilité a également été analysé sous l'angle de la participation (Garmer, 2002). Cette thèse met en évidence l'importance d'une interaction entre les "sujets / utilisateurs" et les "concepteurs" du produit. En fait, cette interaction devrait prendre la forme d'une collaboration très étroite, qui devrait également être reflétée dans la procédure formelle.

Le test d'utilisabilité est présenté dans cette thèse comme un exemple parmi d'autres procédures appliquées à la production, à la qualité et à la conception, telles que la production juste-à-temps, la production au plus juste, divers programmes de gestion de la qualité, la reconfiguration, l'ingénierie concurrente etc. Ces procédures exigent la participation du personnel, qu'elle soit formelle ou informelle. La question de savoir dans quelle mesure ces procédures peuvent être abordées dans le cadre de la participation dépend sans doute de chaque cas individuel et de l'entreprise. ■

## Références

- Bolle de Bal, M. (1982), Changement et intervention: pour une ergonomie stratégique, in *L'ergonomie des activités mentales*, José Gaussin et Anne Van Laethem, Eds, Editions Cabay, Louvain-la-Neuve, 7-29.
- Carpentier-Roy, M.C., Chanlat, J.F., Lanoie, P., Patry, L. (1997), *Ergonomie participative, mode de gestion et performance en prévention des accidents du travail: le cas de la Société des alcools du Québec*, IRSST, Rapport R-157, avril 1997.
- Cotton, J.L., Vollrath, D.A., Froggatt, K.L., Lengnick-Hall, M.L., Jennings, K.R. (1988), Employee participation: diverse forms and different outcomes, *Academy of Management Review*, 13(1), 8, 22.
- Garmer, K. (2002), *Participatory ergonomics in practice*, Chalmers University of Technology, Göteborg, Suède, thèse de doctorat.
- Garrigou, A., Daniellou, F., Garballeda, S., Ruaud, S. (1995), Activity analysis in participatory design and analysis of participatory design activity, *Int. J. of Industrial Ergonomics*, 15, 311-327.
- Hale, A.R., Glendon, A.I. (1987), *Individual behaviour in the control of danger*, Elsevier, New York, Industrial Safety series 2, 1987, 464 p.
- Hendrick, H. (1995), in *Work related musculoskeletal disorders: A reference book for prevention*, Taylor & Francis, 271-297.
- Haines, H.M., Wilson, J.R. (1999), *Development of a framework for participatory ergonomics*, HSE Contract research report 174/1998, 72 p.
- Norrgren, F. (1977), in *Att förändra och leda morgondagens arbete*, Vis Strategi Ab, Stockholm, 11-46.
- Rogers, E.M. (1995), *Diffusion of Innovations*, New York, The Free Press.
- Roy, M., Guindon, J.C., Fortier, L. (1995), *Transfert de connaissances - revue de littérature et proposition d'un modèle*, IRSST, Rapport R-099, 53 p.
- St-Vincent, M., Fernandez, J. (1994), *Représentations différentielles d'ingénieurs et d'opérateurs face à une démarche d'ergonomie participative*. *Ergonomie et Ingénierie*, XXI<sup>e</sup> congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française, Paris, Editions Eyrolles, pp. 122-128.
- St-Vincent, M., Kuorinka, I., Chicoine, S., Beaugrand, S., Fernandez, J. (1997), *Assimilation and use of ergonomic knowledge by nonergonomists to improve jobs in two electrical product assembly plants*, *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 7(4), 337-350.