



**HAL**  
open science

# Soutenir la coordination d'acteurs de mondes professionnels hétérogènes pour engager des transformations systémiques dans la gestion territorialisée des déchets ménagers

Leïla Boudra

## ► To cite this version:

Leïla Boudra. Soutenir la coordination d'acteurs de mondes professionnels hétérogènes pour engager des transformations systémiques dans la gestion territorialisée des déchets ménagers. 11e colloque EPIQUE : 10 ans d'ARPEGE et 20 ans d'EPIQUE. Comment la Psychologie Ergonomique et l'Ergonomie contribuent-elles aux évolutions sociétales ?, ARPEGE, Jul 2021, Lille, France. pp.48-53. hal-03249489

**HAL Id: hal-03249489**

**<https://hal.science/hal-03249489>**

Submitted on 21 Jul 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

---

# *Soutenir la coordination d'acteurs de mondes professionnels hétérogènes pour engager des transformations systémiques dans la gestion territorialisée des déchets ménagers*

**Leïla Boudra**

CNAM-CRTD (EA 4132)

41 rue Gay Lussac, 75005 Paris

[leila.boudra@hotmail.fr](mailto:leila.boudra@hotmail.fr)

2<sup>nd</sup>e session Symposium CCDD: Interventions situées et dimensions multiscalaires de l'organisation :  
enjeux conceptuels et méthodologiques

---

## **RÉSUMÉ**

Les enjeux posés par le développement durable sont à l'origine d'importantes transitions socio-écologiques territorialisées (Calame, 2015). Elles participent à produire des reconfigurations stratégiques et des transformations organisationnelles dans les organisations socio-productives. Ainsi, à l'échelle des territoires, le développement durable renforce les enjeux de coordination entre des acteurs appartenant à des organisations diverses : organisations socio-productives et collectivités territoriales notamment. Cette communication au symposium de la commission « Concevoir pour le développement durable » d'ARPEGE, présente et discute ces enjeux à partir d'une recherche-intervention en ergonomie dans le secteur de la gestion des déchets ménagers. En s'appuyant sur le concept de mondes professionnels, initialement mobilisé en ergonomie de conception, on proposera d'examiner les conditions de l'association de ces parties prenantes pluri-organisations agissant sur un territoire commun, pour engager des transformations durables des systèmes.

## **MOTS-CLÉS**

Mondes professionnels, territoire, coordination, inter-organisations, transformation systémique

---

## **1 INTRODUCTION**

Le recyclage des déchets est un enjeu pour atteindre un développement durable. La production annuelle de déchets ménagers en France est équivalente à 28 millions de tonnes (source INSEE, données 2017). Dans ce contexte, les politiques publiques européennes et nationales fixent des objectifs de réduction des déchets et d'augmentation des taux de recyclage qui sont à l'origine de transformations industrielles, technologiques et organisationnelles dans les entreprises de tri des déchets ménagers et à l'échelle du territoire pour la collecte et le recyclage de ces déchets (Boudra, 2016). En effet, la gestion des déchets est territorialisée et suit ainsi une logique de décentralisation de l'action publique (Rocher, 2015). Et cela suppose une coordination entre des acteurs hétérogènes, de niveaux décisionnels différents et issus d'organisations différentes (Boudra, Béguin, Delecroix et Pueyo, 2019).



Les auteurs conservent les droits de leurs publications.

Ce(tte) œuvre est mise à disposition selon les termes de la Licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

Dès lors émergent des enjeux pour l'intervention dans des projets de transformations organisationnelles et territorialisées. Comment associer des acteurs situés sur un même territoire, mais de niveaux décisionnels divers et d'organisations multiples ? Dans le cadre de ce symposium de la commission « *Concevoir pour le développement durable* » d'ARPEGE, nous discuterons des résultats d'une recherche en ergonomie, ses enjeux méthodologiques et les conditions d'un développement de la coordination entre acteurs pluri-organisations.

## **2 LA RECHERCHE-INTERVENTION : MATERIEL ET METHODE**

### **Contexte et objectifs de la recherche-intervention**

La recherche a été financée par l'Institut National de Recherche et de Sécurité (INRS) et réalisée en partenariat avec l'Université Lyon 2. Elle explore le secteur du tri des déchets ménagers, dans un contexte de transformations organisationnelles profondes liées à l'extension du recyclage des déchets d'emballages en plastique et d'automatisation croissante des systèmes de travail (Boudra, 2016).

Le tri des déchets ménagers a été organisé en France depuis les années 1990. Les déchets recyclables issus des collectes sélectives sont réceptionnés dans les centres de tri des déchets, séparés en fonction de la nature des matériaux (papier, cartons, acier, aluminium, types de plastiques, etc.), conditionnés et stockés avant leur transport vers des centres de recyclage dans lesquels ils sont transformés en nouveaux produits commercialisables. Les déchets non recyclables (appelés refus), inclus par erreur ou ayant été dégradés lors des opérations de collecte et de transport, sont transférés pour enfouissement ou incinération. Le tri des déchets s'appuie donc sur un modèle industriel de production avec des équipements mécanisés et automatisés, suivant les principes d'organisation du travail à la chaîne et embauchant le plus souvent des personnes issues des catégories populaires

Les centres de tri des déchets ménagers appartiennent au secteur de l'économie verte au sens où leur finalité économique participe à la préservation de l'environnement (Gouin et Roturier, 2015) et font du déchet un domaine d'emploi et de travail (Boudra, op.cit.). C'est donc une contribution systémique du tri des déchets dans les domaines économique, environnemental et social qui est attendue, en application du modèle du développement durable.

### **Matériel et méthode**

La recherche-intervention a été conduite dans cinq centres de tri des déchets ménagers. Ces cinq sites appartiennent à des collectivités territoriales. Pour quatre sites, l'exploitation était assurée par des sociétés privées et pour l'un d'entre eux, elle était directement assurée par la collectivité. La recherche repose sur une intervention longitudinale qui a duré 42 mois. L'un des sites a fait l'objet d'une étude exploratoire visant à connaître le travail et objectiver les enjeux de santé et sécurité au travail, et les quatre autres ont fait l'objet d'une intervention approfondie pour la conception de systèmes de travail durables dans le contexte d'une expérimentation nationale pour l'extension du tri de la gamme des déchets d'emballages plastiques.

Ce travail s'appuie sur un dispositif méthodologique participatif au cours duquel 22 campagnes d'analyse *in situ* ont été menées, visant à analyser le travail et comprendre son ancrage territorial et à mettre en discussion des résultats de l'analyse avec les diverses parties prenantes pour identifier des axes de transformation.

## **3 DES MONDES PROFESSIONNELS MULTI-NIVEAUX ET MULTI-ORGANISATIONS**

### **3.1 Des mondes professionnels, parties prenantes de la filière**

Un *monde professionnel* se caractérise par un ensemble d'arrière-plans conceptuels, axiologiques et praxiques (Béguin, 2007). Ces arrière-plans forment un système construit nécessaire pour l'action à partir duquel l'acteur concerné construit sa façon de saisir une réalité tangible. Ils se reconfigurent

sous l'influence des changements instrumentaux, normatifs ou encore sous l'effet de la confrontation à d'autres mondes professionnels. Ajoutons que les relations entre les mondes professionnels sont organisées et hiérarchisées. Ainsi, dans le cadre de cette communication, nous retiendrons deux niveaux différents :

- Au niveau de la gouvernance territoriale, les acteurs des collectivités territoriales (élus, agents, etc.) mettent en œuvre les objectifs énoncés par les acteurs nationaux. Ils définissent les filières de collecte territorialisées (modes de collecte, transport et consignes de tri) et supervisent la gestion des centres de tri des déchets.
- Au niveau des organisations socio-productives, les acteurs sont situés dans les frontières de l'entreprise. Certains ont la charge d'organiser le travail et la production (responsables d'exploitation, responsables de production, encadrants intermédiaires) ; d'autres ont la charge de la réalisation du travail de tri (opérateurs de tri).

### **3.2 Les enjeux d'une coordination des mondes professionnels**

Dans la gestion territorialisée des déchets ménagers, se cristallisent des formes d'interdépendance et de contraintes mutuelles qui encadrent, orientent et délimitent les processus décisionnels de chacun des acteurs. Pourtant, ces réseaux d'acteurs ne semblent pas nécessairement constitués à l'échelle des territoires, ce qui peut avoir pour effet un manque de coordination dans les choix techniques, organisationnels et politiques de la gestion des déchets, et in fine altérer l'efficacité et la durabilité des systèmes de travail (Boudra, op.cit.). En effet, comme des travaux l'ont montré dans le domaine de la conception des systèmes sociotechniques, moins le système de travail est cohérent, plus la situation sera difficile pour les travailleurs (Béguin, 2011).

Ainsi, faute de coordination suffisante, la performance du système s'en trouvera fortement altérée, avec des incidences sur les objectifs de production (en termes de quantité non atteinte et de qualité qui ne correspond pas aux exigences des valorisateurs), sur les objectifs de préservation de l'environnement (en termes de taux de recyclage des déchets) mais aussi avec de probables conséquences sur la santé et la sécurité des personnels dans les organisations socio-productives (intensification du travail, souffrance au travail, etc.) (Boudra, op.cit.). Réciproquement, une amélioration de la coordination entre les différents acteurs pourra être un levier pour la performance du système et pour atteindre un développement économique, environnemental et social durable.

## **4 SOUTENIR UNE COORDINATION REELLE DES ACTEURS ET ORGANISER DES PROXIMITES**

### **4.1 Des mondes professionnels organisés autour d'un objet commun**

Ces acteurs sont porteurs d'enjeux hétérogènes, qui peuvent parfois révéler des intérêts contradictoires. Pourtant la coordination de leur action est requise puisqu'ils s'inscrivent dans un système commun et partagent un même espace géographique, un territoire qu'ils participent à construire et au sein duquel ils agissent. Dans notre recherche, le territoire correspond à la zone de chalandise du gisement de déchets. Il inclut ainsi l'ensemble des collectivités territoriales (communes, communautés de communes ou d'agglomération, etc.) dont les déchets issus des collectes sélectives sont transférés vers le centre de tri des déchets ménagers. Cependant, agir sur un même territoire n'est pas suffisant pour générer des actions coordonnées entre acteurs d'organisations différentes (Boudra, 2016 ; Torre, 2010). Une coordination territorialisée suppose dès lors que les acteurs d'organisations diverses partagent et produisent des objets communs et partagés.

Nos résultats mettent en évidence que le déchet est l'objet partagé par ces acteurs. Cet objet possède un caractère polysémique et polyphonique. Sa dimension idéelle en particulier est spécifique à chacun de ces mondes professionnels, puisque chacun est porteur d'enjeux différents relatifs à la manière dont il s'inscrit et se positionne dans ce modèle systémique tripolaire du développement

durable (économique, environnemental et social). Par exemple, pour ce qui concerne les opérateurs de tri, l'activité est tendue vers la contribution « verte » qui résulte de l'action de séparation des déchets par matière, conférant ainsi une valeur marchande et industrielle aux déchets dans ce processus de transformation en nouveaux produits (Boudra, 2020).

La dimension idéale de l'objet apparaît donc comme un reflet des logiques sociales et institutionnelles qui influencent et organisent les relations au sein d'un système. En d'autres termes, les mondes professionnels qui interagissent dans un même système sont interconnectés. Et ces interconnexions sont d'autant plus complexes lorsqu'il s'agit d'appréhender des problèmes sociétaux à l'exemple du développement durable et la lutte contre le réchauffement climatique (Engeström et Sannino, 2020). Alors, quels dispositifs possibles pour soutenir des formes de coordination inter-organisationnelles ?

#### **4.2 Franchir les frontières organisationnelles pour soutenir la coordination**

De notre point de vue, une confrontation dialogique et instrumentée entre mondes professionnels peut être un soutien au développement de formes de coordination, en dépassant alors l'unité spatio-temporelle de la situation de travail ou de l'organisation socio-productive.

Les acteurs de la collectivité territoriale et du centre de tri des déchets ont été conviés à des réunions de restitution organisées pour chacun des sites concernés. L'objectif de ces réunions était de présenter un bilan visant à alimenter la prise en compte du travail réel dans les processus décisionnels et à enrichir les processus de coordination. Au cours de ces réunions, la chercheuse-intervenante a eu la charge de la présentation des résultats d'analyse, de l'animation et de l'organisation des échanges.

Au cours de ces réunions, nous avons observé des manifestations d'un processus de confrontation dialogique des mondes professionnels potentiellement support à l'expansion des arrière-plans conceptuels, axiologiques et praxiques. De notre point de vue, le processus dialogique s'amorce dès lors que les parties prenantes engagent une discussion croisée à partir d'une appropriation des résultats présentés. Cette appropriation est visible à travers la mise en partage des enjeux et contraintes de chacune des parties pour atteindre une performance durable du système, en s'appuyant sur les résultats de l'analyse du travail présentés par la chercheuse-intervenante. Il peut s'agir par exemple de contraintes liées à la dégradation de certains déchets résultant des conditions de collecte ou de transport (p.ex : déchets exposés aux intempéries, déchets non recyclables présents en quantité importante), de problèmes liés à la collecte de certains déchets sur le territoire (p.ex. : déchets d'emballages plastiques, etc.), ou de problèmes liés à la conception technique et aux équipements de travail du site (p.ex. : machines non adaptées, etc.).

Si cette mise en partage est une première étape, ces réunions ont aussi été propices à la construction de solutions concrètes pour dépasser les problèmes et contraintes et la performance du système. De surcroît, notre expérience met en évidence que ces résultats permettent d'enrichir les points de vue sur la situation mais aussi d'ouvrir de nouvelles voies de transformation jusqu'alors inexplorées. En effet, les acteurs ont abordé simultanément les trois dimensions structurantes du système dans lequel ils agissent : (i) les enjeux économiques (assurer les performances industrielles et marchandes du centre de tri des déchets), les enjeux environnementaux (optimiser le recyclage des déchets triés) et les enjeux sociaux (amélioration des conditions de travail et préservation de l'emploi). Ces échanges dépassent les simples résultats industriels qui sont habituellement discutés, et font émerger des voies de transformation favorables à un développement durable de la gestion des déchets à l'échelle du territoire concerné, notamment par l'ajustement des choix techniques, productifs et organisationnels pour préserver la santé et la sécurité des salariés.

## 5 DISCUSSION : LA COORDINATION DES MONDES PROFESSIONNELS, UNE VOIE POUR SOUTENIR DES TRANSFORMATIONS SYSTEMIQUES ?

Mobiliser des acteurs de mondes professionnels hétérogènes et issus d'organisations différentes apparaît comme une voie pour transformer les systèmes de travail lors de projets de transformations techniques et organisationnelles, dans des échelles territorialisées. La contribution du chercheur-intervenant repose tant à la fois sur le développement de méthodes d'analyse du travail et de l'activité, que sur sa capacité à outiller les décideurs en œuvrant à la mise en œuvre de dispositifs dialogiques et inter-organisationnels. De ce point de vue, il s'agit (i) de construire localement le problème réel et d'en identifier la dimension systémique et (ii) de développer les échanges entre mondes professionnels différents pour stimuler la coordination.

Toutefois, le développement de la coordination ne repose pas seulement et simplement sur l'action de l'intervenant-chercheur. Aussi, sous quelles conditions l'association de ces acteurs hétérogènes et multiniveaux ouvre-t-elle à de nouvelles capacités d'action et de transformation à l'échelle du territoire et des organisations ?

Cette recherche-intervention aura permis de mettre en évidence trois conditions nécessaires pour envisager un développement de la coordination de mondes professionnels inter-organisations :

- (1) Un objet commun et partagé, nous avons souligné ici qu'il s'agissait du déchet, dont les dimensions idéelles étaient soumises à des variations relatives à des logiques sociales et institutionnelles à saisir au cours de l'analyse du travail
- (2) Des possibilités d'action conjointe pour les parties prenantes, prises dans des relations de pouvoir qui ne sont pas nécessairement et précisément formalisées et organisées car les liens entre acteurs deviennent plus flous lorsque l'on déborde des frontières de l'organisation socio-productive. Dans notre contexte, les acteurs sont unis par des liens contractuels (marché de conception et/ou d'exploitation, etc.) qui peuvent être des freins, des entraves ou au contraire des vecteurs du développement de la coordination, en particulier lors de la phase de renouvellement du marché d'exploitation.
- (3) Des intérêts communs et potentiellement convergents dans une perspective systémique. Dans cette recherche, les acteurs partagent un projet industriel sur le territoire qui doit être jugé viable et durable par chacune des parties prenantes. Ce ne fut pas le cas pour certains sites, et le processus de développement de la coordination a été mis en échec, puisque la décision avait été prise de fermer le centre de tri et de transporter les déchets collectés dans un autre centre de tri déjà existant ou en construction au moment de la fin de l'intervention.

Ces conditions nécessaires ouvrent ainsi de notre point de vue à des réflexions méthodologiques utiles à la recherche et l'intervention en ergonomie et psychologie ergonomique, en particulier pour engager des interventions systémiques impliquant des parties prenantes situées sur un même territoire mais issues de mondes professionnels différents et d'organisations différentes.

## 6 BIBLIOGRAPHIE

- Béguin, P. (2004). Mondes, monde commun et versions des mondes. *Bulletin de psychologie*, 57, 45-48.
- Béguin, P. (2007). Innovation et cadre sociocognitif des interactions concepteurs-opérateurs : une approche développementale. *Le travail humain*, 70(4), 369-390.
- Béguin, P. (2011). Acting within the boundaries of work systems development. *Human factors and ergonomics in manufacturing and services industries*, 21(6), 543-554.
- Boudra, L. (2016). *Durabilité du travail et prévention en adhérence. Le cas de la dimension territoriale des déchets dans l'activité de tri des emballages ménagers*. Thèse, Université de Lyon, Lyon. Disponible sur : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/tel-01561149/document>

- Boudra, L. (2020). Le tri des déchets ménagers. Inégalités de genre et santé au travail. *Travail, genre et sociétés*, 43(1), 67-83.
- Boudra, L., Béguin, P., Delecroix, B., & Pueyo, V. (2019). Prendre en compte le territoire dans la prévention des risques professionnels. Le cas du travail de tri des emballages ménagers. *Le travail humain*, 82(2), 99-128.
- Calame P. (2015). La gouvernance territoriale, clé de la transition vers des sociétés durables. *L'Économie politique*, 68(4), 59-70.
- Engeström, Y., & Sannino, A. (2020). From mediated actions to heterogenous coalitions: four generations of activity-theoretical studies of work and learning. *Mind, Culture, and Activity*, 1-20.
- Gouin, P., & Roturier, P. (2015). Des « emplois verts » à l'impact sur l'emploi d'une économie soutenable. *Écologie & politique*, 1(1), 83-97.
- Rocher, L. (2015). Entre secteur et territoires, la gestion des déchets au prisme de la planification. *Politiques & management public*, 32(4), 311-327.
- Torre, A. (2010). Jalons pour une analyse dynamique des Proximités. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 3, 409-437.