

# Organisation du travail et ergonomie



**CORINNE GAUDART**

*LISE / CNRS*

**KARINE CHASSAING**

*INSTITUT POLYTECHNIQUE DE BORDEAUX*



- Quels liens l'ergonomie entretient-elle avec l'organisation du travail ?
- Agir sur l'organisation du travail
- Comment l'organisation du travail peut-elle participer au développement des individus ?

# Rencontre entre l'ergonomie et l'organisation du travail



- L'organisation du travail basée sur des principes tayloriens
- Alain Wisner et l'organisation (taylorienne) du travail
- L'ergonomie, confrontée à l'organisation
- Qui demande quoi ? Quelles marges de manoeuvre ?

# L'autonomie prescrite par l'organisation



- Une faillite du « tout prescrire »
- Un modèle d'organisation basé sur :
  - Une imbrication des contraintes marchandes et industrielles
  - Un renforcement des formes de contrôle et d'évaluation
  - Une flexibilisation des parcours professionnels
  - Dans un contexte démographique spécifique

# L'organisation, comme objet d'intervention de l'ergonomie

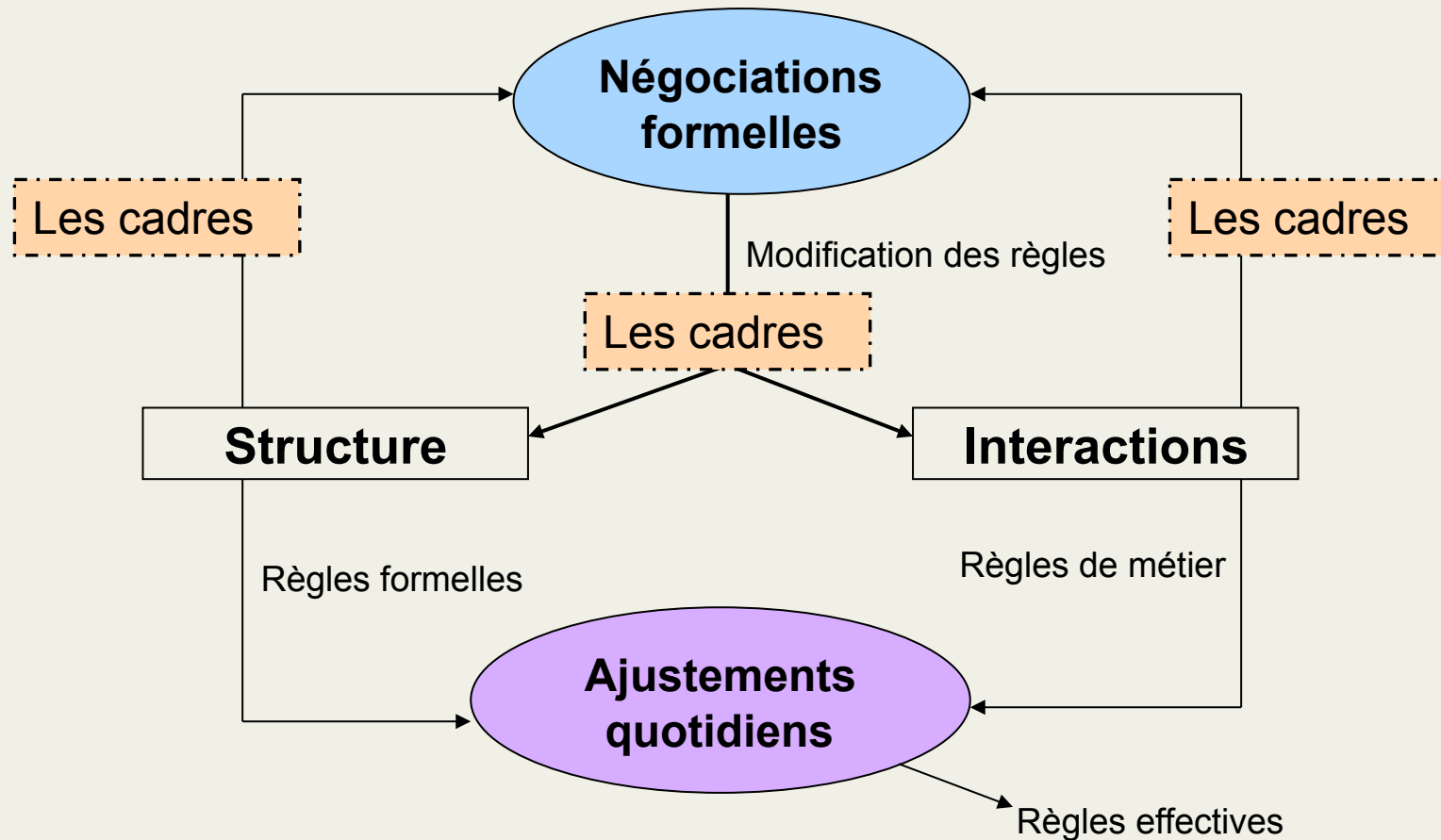


- Parce qu'elle est en mesure d'en apprécier les conséquences sur la santé :
  - Une intensification du travail
  - Une « insensibilisation » du travail
- Ensuite parce qu'elle a l'ambition de tenir aussi des questions d'efficacité

# Un autre point de vue sur l'organisation



(D'après F. Daniellou, 2009)



# Le coût des ajustements sur la santé



- Des indicateurs déconnectés de la réalité
  - Taux de rendement synthétique et qualité
  - Le foie des canards
  - Des indicateurs pour la prévention
- Le rôle des cadres dans la construction des indicateurs:
  - L'exemple des fiches d'opérations standard

# Un exemple :

## *Les Fiches d'Opérations Standards*



- Les cadres, prescripteurs des fiches et garant du respect du standard :
  - une posture difficile à tenir
  - des situations de débordement
  - des contournements des règles formelles
- Des situations de contradictions entre la réalité du terrain et des injonctions du siège prenant forme dans des outils de gestion à élaborer et mettre en place

→ Des cadres qui souffrent

# Comment faire circuler l'activité ?



- Favoriser la confrontation entre structure organisationnelle et organisation vivante
- Traduire les connaissances issues de l'activité en alternatives organisationnelles (Hubault et Bourgeois, 2004)
- Renégocier les règles formelles
- Associer des acteurs porteurs de différentes logiques (Daniellou, 2006)

# Un exemple dans une industrie à risque (1)



- Un contexte de changement organisationnel important : fermeture
- Rupture de dialogue entre direction et production :
  - des anciens expérimentés qui partent de manière plus ou moins anticipée
  - un programme global de diminution des effectifs qui s'accompagne par de la formation pour développer la polyvalence ;
  - un accueil de nouveaux, aux parcours diversifiés, qu'il faut former et qui, pour une partie, quitteront le site avant sa fermeture

## Des logiques de formation qui se percutent (2)



- *Logique opérationnelle* pour l'unité et le management de proximité
- *Logique de gestion des effectifs* pour la direction du site
- *Logique RH et métier* pour le groupe
- *Logique métier* pour les individus en formation

→ Des régulations individuelles et collectives pour tenir formation et production en sécurité

## Des régulations à chaud (3)



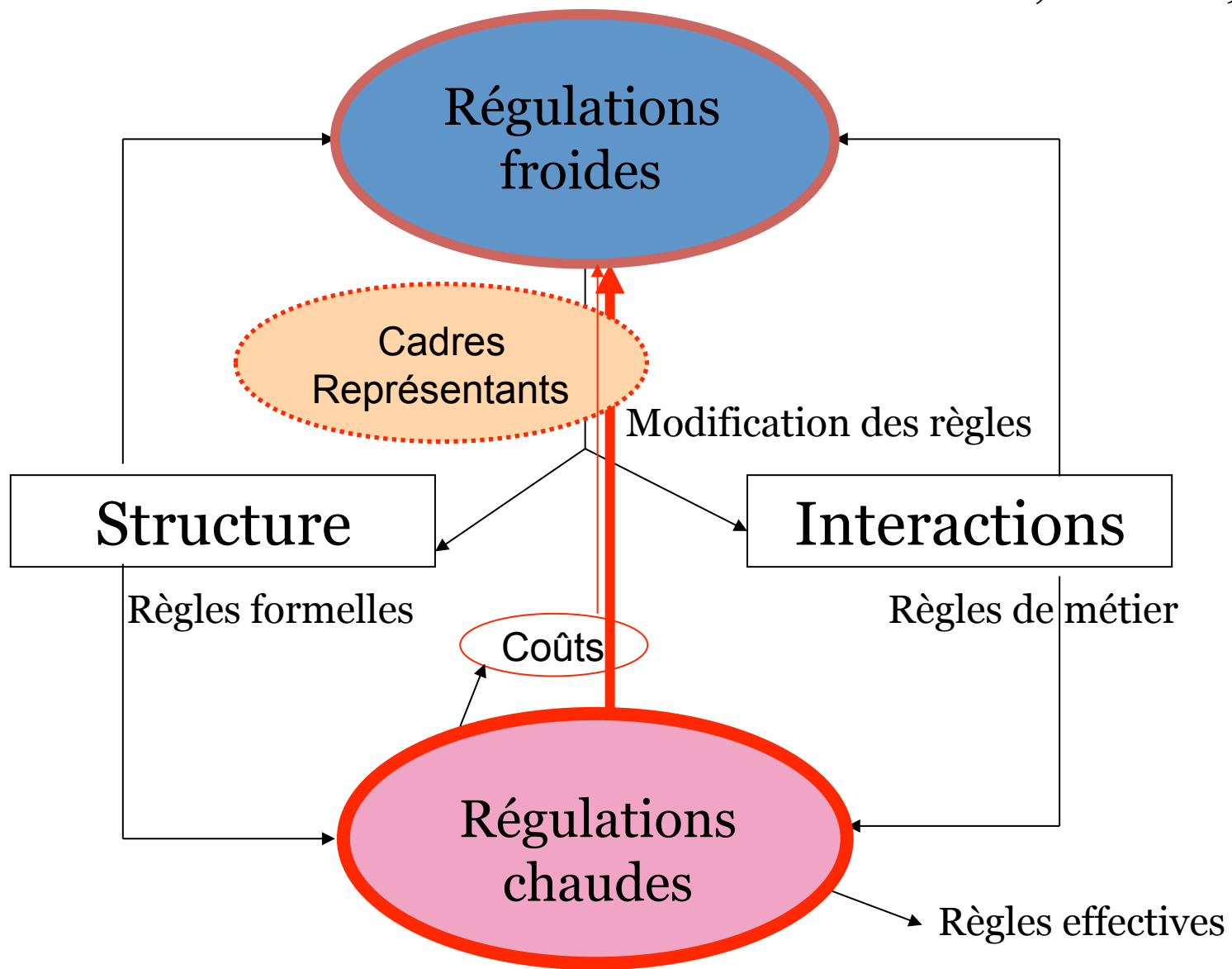
- *« Ce qui permet de faire marcher la boutique, ce sont les expérimentés qui acceptent de tenir plusieurs postes, parfois même ce sont des techniciens ou des Co qui tiennent les postes d'opérateurs ! »*
- *« Souvent ceux qui ont le plus d'ancienneté et d'expérience, ils bouchent les trous pour permettre aux autres de se former et ils ne peuvent pas avancer »*
- *« En tant que CO, on passe près d'une heure par jour à débrouiller des problèmes RH (effectif, homogénéité des compétences, absences,..), et quand il y a un absent, il faut trouver le même profil en quelques heures ».*

## Les retombées (4)



- Une mise en débat de ces ajustements en présence de la direction, des syndicats et du management de proximité
- La création de tableaux de bord croisant des données démographiques avec des données compétences
- La création d'un poste de formateur dans l'unité de production

*D'après De Terssac & Lompré,  
Carballeda, Daniellou)*



# Organisation du travail et approche développementale



- Comment l'organisation du travail permet-elle le développement des individus ?
- Dit autrement, en quoi l'organisation du travail rencontrée à une période donnée par les opérateurs dans leurs parcours se pose comme ressources et/ou contraintes pour leur développement ?
- Plus précisément, en quoi l'organisation favorise-t-elle le développement de l'activité ?

# Approche développementale et développement durable



- Trois principes de base (N.U., 1987) :
  - une centration sur les besoins humains
  - une équité inter et intra-générationnelle
  - tenir également les 3 dimensions du développement durable : sociale, économique et environnementale

# Approche développementale et ergonomie



- Une perspective diachronique : les temps de la vie (Houde, 1999)
- Une problématique développée par le Créapt :
  - Le vieillissement, un accroissement du temps vécu (Teiger, 1989 ; Cassou & Laville, 1996)
  - Des processus de déclins et de constructions (Laville & Volkoff, 1993)
  - Le travail un facteur essentiel de l'environnement

# Approche développementale et ergonomie



- La santé comme un processus dynamique
- Une ergonomie constructive (Fazon & Mollo, 2009)
  - Elle s'attache à concevoir un système de travail qui encourage le développement des savoirs et des compétences

# Les compétences, à l'articulation de 3 pôles



Soi



Systeme

Les autres

*D'après un modèle de Teiger et col., 1998*

# Le pôle soi, des ajustements au fil du temps



Se  
préserver



Pouvoir  
agir

# Quelles bases pour une autre organisation du travail ?



- Créer les conditions pour transmettre
  - Une élaboration collective des savoirs professionnels et leur mutualisation dans le travail
- Poser ce qu'est « un travail de qualité »
- ...
  - ***Un projet pour le développement durable des individus et des organisations***