

LE TRAVAIL D'ORGANISATION: UN OBJET POUR
L'ERGONOMIE?

Gilbert de Terssac

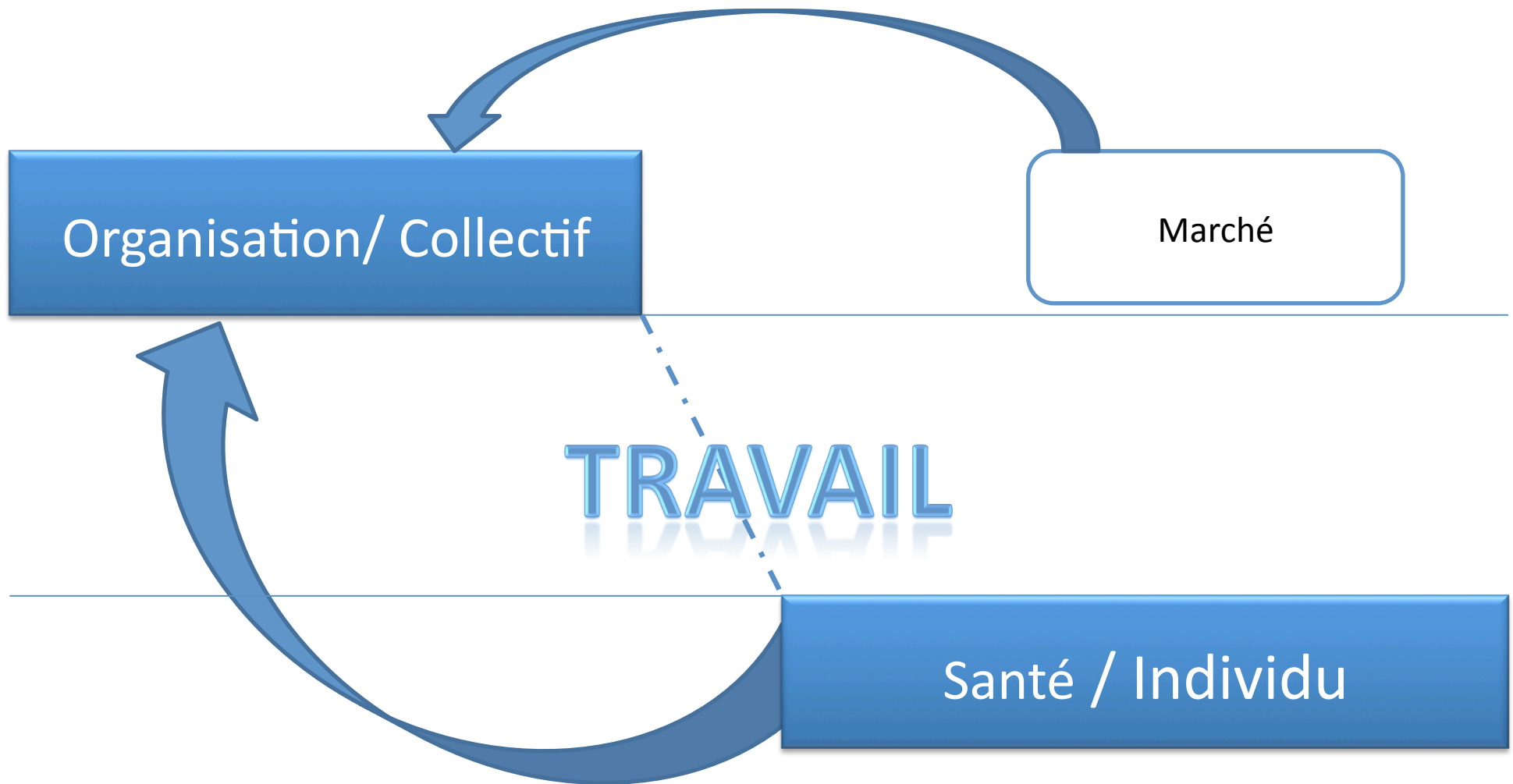
Sociologue, Directeur de Recherches

CERTOP-CNRS, UT2

detersac@univ-tlse2.fr

44^o Congrès de la Société
d'Ergonomie de Langue Française
Toulouse, 22-24 Septembre 2009

INTRODUCTION



INTRODUCTION

QUEL EST LE PROBLEME?

SAVOIR SI L'ORGANISATION EST UN OBJET POUR L'ERGONOMIE

1) NON si

- ORGANISATION SIGNIFIE STRUCTURE, UNIVERS REGLE
- ORGANISATION EST RESERVEE AUX CADRES EXPERTS DU TRAVAIL DES AUTRES
- ORGANISATION ENSEMBLE DE REGLES, DISPOSITIF DE CONTROLE POUR UNE EFFICACITE FIXEE

2) OUI si

- ORGANISER EST UNE ACTIVITE DISTRIBUEE ENTRE UNE PLURALITE D'ACTEURS DONT LES OPERATEURS (à pouvoir réduit)
- ORGANISER EST UN ENSEMBLE DE DECISIONS ET D'ACTIONS REVERSIBLES
- ORGANISER SIGNIFIE DEFINIR UN MODE DE BIEN ETRE ET UNE CONCEPTION DE LA SANTE

I. VOUS AVEZ DIT “ORGANISATION”?

1.1. DEFINITION: STRUCTURE ET PROCESSUS

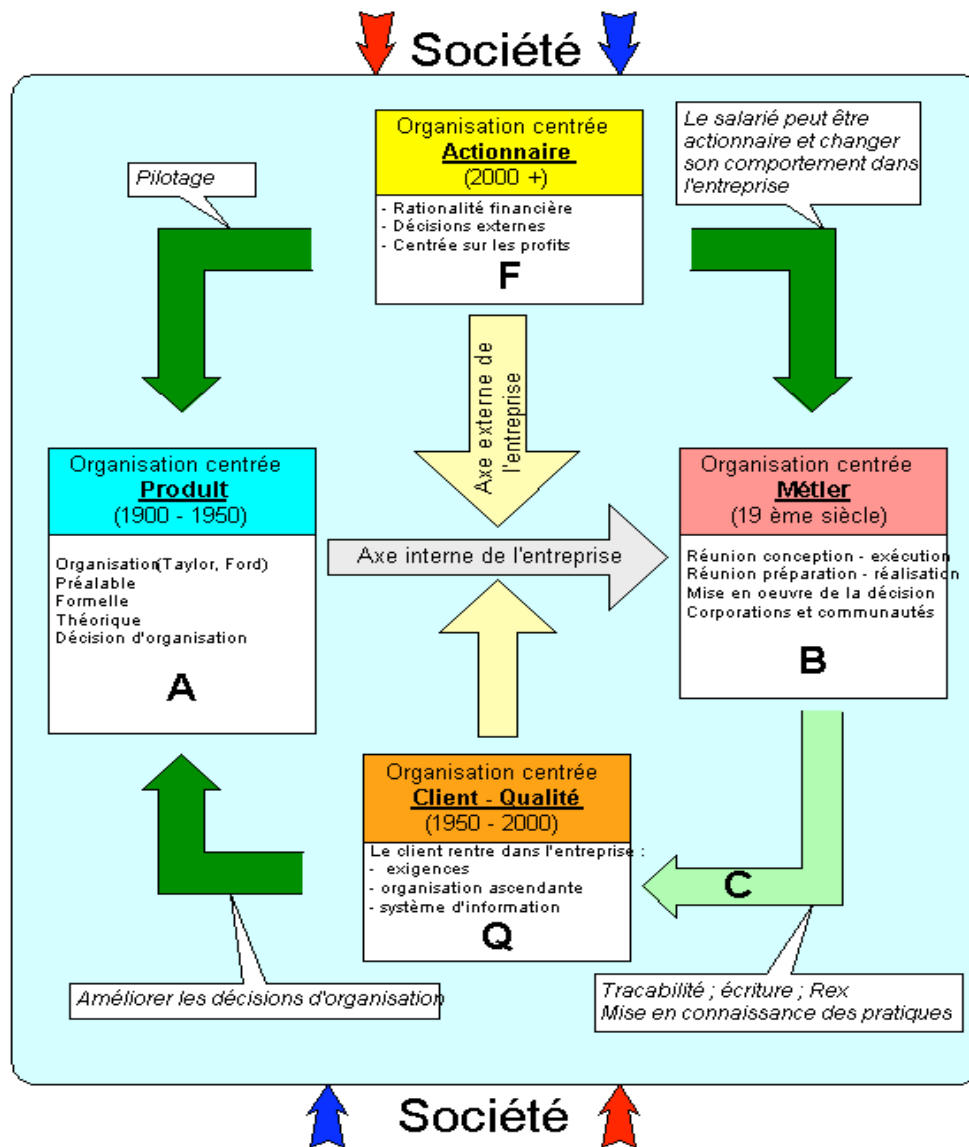
- Instrument (musique), organe ou fonction
- Doté d'une structure (organisé) et structurant (organisant préparer qq'un):
 - « soumettre qq'un à une façon de vivre ou de penser »
 - « manière d'être d'un individu au physique et au moral » (Rey)
- Ensemble de principes d'administration des choses et de gouvernement des hommes qui varie selon la conception H
 - L'homme est une main (Taylor)
 - L'homme est un cœur (Mayo, Ecole des RH)
 - L'homme est une tête « un animal stratégique » (Simon, Crozier)
 - L'homme est collectif qui fabrique des règles sociales (Reynaud)

I. VOUS AVEZ DIT “ORGANISATION”?

1.2. REFERENTIELS ET DOMAINES D’ACTION

- DEF: REPRESENTATIONS A PARTIR DESQUELLES SONT ELABORES DES PRINCIPES D’ACTION
- DIVERSITE DES REPRESENTATIONS (TEMPS/ESPACE)
 - LA PERSONNE QUI TRAVAILLE: LE METIER, LA PROFESSION
 - L’ENCADREMENT: OBJECTIFS , PROCEDURES, RESULTATS
 - L’USAGER, DESTINATAIRE, CLIENT
 - LES PUBLICS: SOCIETE, ACTIONNAIRES, CITOYENS
- LES MOYENS D’ACTION (AUGMENTENT AUTONOMIE ET CONTROLE)
 - ESPACE DE TRAVAIL ET POSTE
 - METHODES ET PROCEDURES
 - COMMUNICATION
 - AUTORITE
 - FORMATION

Les quatre schémas d'organisation



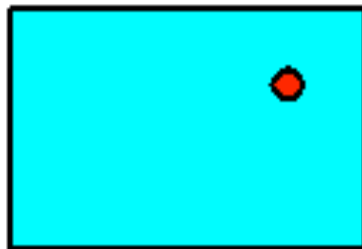
I. VOUS AVEZ DIT ORGANISATION?

1.3. LES MODES D'ORGANISATIONS: rigide, assoupli, auto-organisation, négociation

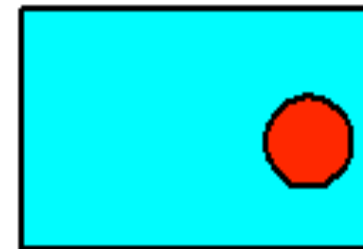
Changer de stratégie pour conduire le changement



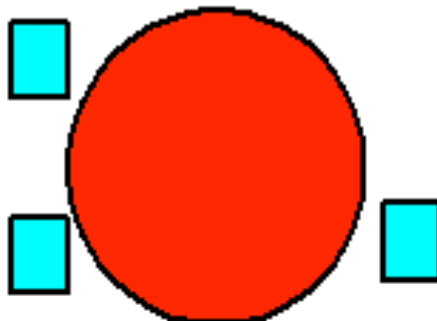
Le changement dirigé rigide



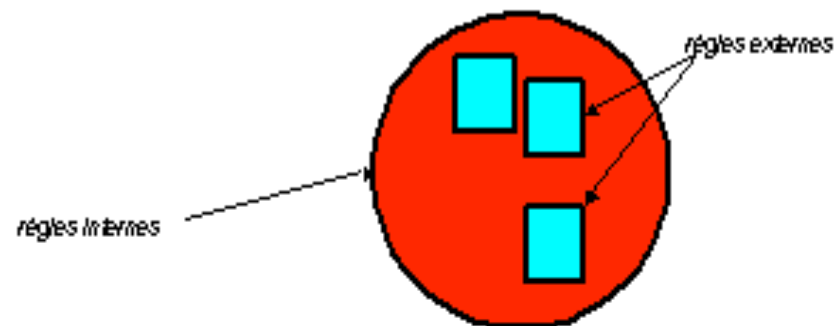
Le changement dirigé assoupli



Le changement non contrôlé



Le changement négocié



(C de Terssac)

1.4. LA FIN “DES” ORGANISATIONS ET DU MYTHE BUREAUCRATIQUE?

- RAPPEL : 1900 DEBUT ORGANISATION W/T: système de règles écrites, communes, impersonnelles
- HERITAGE DE SIMON 1920 ET CROZIER 1962: prescrire n'est pas inscrire dans l'action
- DISTINCTION : ORGANISATION FORMELLE/REELLE OU EFFECTIVE
- FAILLES DU SYSTEME : INCIDENT ET PANNES
- INDETERMINATION DU COMPORTEMENT
- EX: OCCUPATION D'USINE
- EX : AZF CRISE DES INSTITUTIONS : SECOURS URGENCE, AIDE SS, INDEMNISATION, SUIVI

1.5. FIN “DE” L’ORGANISATION DU TRAVAIL?

- RAPPEL: TAYLOR “ONE BEST WAY” ET CONFISCATION DU POUVOIR D’ORGANISER
- HERITAGE DE FRIEDMANN 1950/70
- CRITIQUE DE TAYLOR/LA DIVISION DU TRAVAIL: “Seul le rapprochement du milieu ouvrier (exécution) du milieu de décision porte en lui de sérieuses chances de dépasser la condition ouvrière” Friedmann, (1962)
- AUTONOMIE DE L’ACTEUR: “L’homme est plus grand que la tâche”
- Tâche et activité / Travail théorique et réel

1.6. CONCLUSION : FIN ET RETOUR

- **DOUBLE RATIONALITE: ECONOMIE ET BIEN ETRE**
 - EVALUER L'EFFICACITE (Atteint les buts) fixés ET L'EFFICIENCE (satisfait les attentes des personnes)
 - EVALUER LA PERFORMANCE ET LA LEGITIMITE
- **CHACUN DOIT CONTRIBUER AU TRAVAIL D'ORGANISATION** : “responsabilité individuelle à organiser et “prendre avec soi le fait d'organiser”

II. SANTE ET ORGANISATION

2.1. LES DEREGLEMENTS DU TRAVAIL D'ORGANISATION

- **BOULEVERSEMENT DANS L'ORDRE DU SP (SENS)**
- **CHANGEMENT DES REGLES:** inacceptable pour les uns et nécessaire pour les autres
- **DESEQUILIBRES DANS LES COMPROMIS**
- **ENTRAINANT une IMPOSSIBILITE D'ADAPTATION**
- **ET DES TROUBLES DERANGEANTS**

2.1. LES DEREGLEMENTS DU TRAVAIL D'ORGANISATION

- **1. DES DECISIONS DISCUTABLES SUR LES ORIENTATIONS**
- *EX “si on ne diminue pas la masse salariale, on n’est pas bon ; on ne travaille plus sur des projets, mais on demande au cadre d’être fossoyeur et de supprimer son service. Notre mission de cadre, c’est suppression de poste, individualisation du salaire, évaluation individuelle ».*

2.1. LES DEREGLEMENTS DU TRAVAIL D'ORGANISATION

- **2. DES DECISIONS CONTRADICTOIRES: UN COMPROMIS A TROUVER ?**
- *« Une décision contradictoire, c'est la restriction de nos moyens qui fait qu'on n'a pas les moyens pour satisfaire le client, alors le travail est bâclé et mal fait. »*
- *Maintenir l'emploi et sous-traiter*
- *« On vend des choses qu'on sait que l'on ne pourra pas monter »*

2.1. LES DEREGLEMENTS DU TRAVAIL D'ORGANISATION

- **3. DECISION MALADROITE: MUTATION D'OFFICE**
- *« Il y a un DG qui dit « on va vous muter de façon arbitraire » et l'on dit aux personnes « c'est pour votre bien ». De fait, on mute les gens à cause de leurs relations avec d'autres collègues à cause de la dynamique qu'on a créée, car ces équipes étaient trop solidaires, trop créatives. Aujourd'hui, il y a des mutations arbitraires. Vous n'êtes plus maîtres de votre cerveau, car c'est le DG qui décide à votre place »*

2.1. LES DEREGLEMENTS DU TRAVAIL D'ORGANISATION

• 4. DES DECISIONS MALVEILLANTES

- En 2003, cette DRH est « appelée » par le Directeur Général Adjoint qui lui annonce que cette collectivité a pris la décision de se séparer d'elle. Cette nouvelle est d'autant plus brutale qu'elle est d'une part sans appel et d'autre part, sans aucune explication. C'est la stupeur dans son entourage.
- *« Je n'ai jamais compris ni accepté cette décision, l'historique, c'est le suivant : je suis appelée par le DGA qui m'a dit « on va se séparer de vous, on lance le recrutement d'un nouveau DRH ». Or 3 mois avant, il devait m'évaluer, je l'ai vu à ce sujet et il ne m'a pas donné de réponse en me disant qu'il était nouveau et 1 mois après il me dit cela ; moi je lui réponds, « je ne suis pas partante »*

2.2. MALAISES ORGANISATIONNELS

- DEF : Un malaise organisationnel est lié à une expérience vécue de la structuration professionnelle qui plonge l'individu dans un « **mal vivre au travail** » : sensation de pénibilité éprouvée dans son travail, état de gêne ressentie dans ses relations aux autres, trouble vécu dans l'accomplissement de son travail qui pousse l'individu dans une situation de crise larvée.
- d'une part, plonge momentanément l'individu dans **l'impossibilité d'agir** ou de réagir face à des décisions d'organisation qui le concernent dans son travail.
- d'autre part, le confrontent à une **dégradation de sa capacité d'adaptation** du fait d'un divorce entre les décisions prises et ses attentes.

A- MALAISE INSTITUTIONNEL

- Les malaises institutionnels sont liés à une **dérive du pouvoir de direction** : ils désignent un malaise dans le rapport de l'agent à son encadrant, du syndicaliste à son employeur, rapport interdisant toute critique de l'agent à l'égard de la direction par exemple
- C'est aussi un malaise au regard de l'évolution du service lié à des décisions estimées contestables par l'agent ou encore un malaise lié à la place qu'il occupe dans l'institution.
- EX LES SAVOIRS DES CLIENTS ET LEUR RETOUR DANS LA GESTION : Pour l'un d'eux *« lorsque l'on fait des propositions, on n'est pas entendu comme agent ou syndicat, on n'est pas qualifié pour ça ; on fait partie des catégories qui sont déconsidérées »*

B- MALAISE PROFESSIONNEL

- Les malaises professionnels sont liés à **l'impossibilité** dans laquelle se trouve le salarié pour faire son travail, voire **l'incapacité** de le réaliser compte tenu des contraintes auxquelles il est soumis : le travail est « **infaisable** » compte tenu des ressources, « **intenable** » diraient d'autres auteurs, « **contrarié** » au vu des moyens attribués, voire même « **empêché** » comme pour tester l'individu, le mettre en compétition voire en difficulté ;
- EX : une surcharge de travail soudaine, l'isolement de l'agent coupé du collectif, des dossiers retirés ou des informations qui ne parviennent plus au salarié, des réunions fixées lorsque l'on sait que l'agent ne pourra pas y participer

C- MALAISE RELATIONNEL

- **Les malaises relationnels sont liés au détournement du pouvoir hiérarchique ou du pouvoir de coopération avec les collègues** : des tensions dans les rapports de travail, des relations qui se dégradent, un tutoiement sans réciprocité, une prise de parole coupée lors de réunions, des suggestions de l'agent sans qu'elles soient prises en compte, des demandes d'explication pour mettre en difficulté l'agent, des sanctions disciplinaires.
- Ce détournement peut porter sur le lien de subordination (incivilité à caractère vexatoire, refus de dialoguer, remarques humiliantes, rumeurs diffamantes, etc...),

D- MALAISE COMMUNICATIONNEL

- Ils sont liés à un encapsulement du pouvoir de dire non : à une **impossibilité de s'exprimer** ou bien quand on s'exprime au fait de **ne pas être entendu**, comme si la parole de l'autre était niée ;
- C'est aussi la non-reconnaissance de la diversité des modes de communication et des langages utilisés.
- C'est enfin, un signe de détérioration du dialogue social lié à des décisions prises sans consulter l'agent, à des informations qui ne lui sont pas parvenues, à des réformes menées à un rythme qui ne permet pas le dialogue social et la concertation, à des choix de sous-traitance qui ne sont pas ou peu discutés avec les responsables de service

23 SANTE ORGANISATIONNELLE : DEFINITION

- La santé organisationnelle n'est pas seulement un **état de bien-être** de l'individu dans son rapport au milieu de travail, mais aussi la **construction d'un équilibre instable** entre l'individu et l'organisation, fait de compromis sans cesse renouvelés, pour maintenir ou pour lutter contre la détérioration de la santé.
- Elaborer des compromis favorables, c'est d'une part, avoir la **possibilité** de construire, par son travail, son bien-être ou de se réaliser notamment par son travail et c'est d'autre part, avoir la **capacité d'adaptation et de développement face aux fluctuations ou aux agressions de son environnement**.
- **Le bien-être organisationnel est cette construction d'un rapport équitable entre l'individu et l'organisation**, d'un équilibre satisfaisant entre sa contribution et sa rétribution, d'un compromis acceptable entre son investissement dans le travail et l'engagement de son employeur à garantir son avenir, d'un échange négocié entre les efforts d'apprentissage pour améliorer ses compétences et les modalités de leur reconnaissance.

2.3. SANTE ORGANISATIONNELLE : PROCESSUS DE DEGRADATION

- **EVENEMENTS:**

- AGISSEMENTS VIOLENTS QUI DESTABILISENT LA PERSONNE OU AGISSEMENTS ANODINS IMPERCEPTIBLES MAIS REPETITIFS
- DECISIONS OU ACTIONS DE PERSONNES (ENCADREMENT OU COLLEGUES) QUI DETOURNENT LES MOYENS ORGANISATIONNELS (DEF DU TRAVAIL, RELATIONS, MOYENS ALLOUES, EXERCICE DE L'AUTORITE, RECONNAISSANCE ET PROMOTION)

- **EFFETS DOMMAGEABLES:**

- **DESTABILISATION, DEPRESSION, RUPTURE, RETRAIT, TRAUMATISME ORGA DURABLE**
- **PERTE DE CONFIANCE EN SOI , DOUTE SUR SES CAPACTIES, IRRITABILITE**

- **CRISE**

- SITUATION A MOYENS DEPASSES
- PLONGE L'INDIVIDU DANS L'IMPOSSIBILITE DE COMPRENDRE ET LES SERVICES SPECIALISES D'AGIR (ACCOMPAGNEMENT, CONSEILS, ...)

2.3. SANTE ORGANISATIONNELLE : DU MALAISE A L'ACCIDENT ORGANISATIONNEL

- Les malaises conduisent à des ruptures de la relation de l'individu à l'organisation.

La rupture est une situation dans laquelle se trouve l'individu qui travaille avec peine ou qui est privé de travail soudainement quelqu'en soit la cause.

- *« Un accident d'organisation correspond à la survenue d'évènements non souhaités qui atteignent une personne donnée et modifient son état, en faisant irruption dans sa vie professionnelle : ces évènements entraînent une **rupture** dans la continuité professionnelle (arrêt de travail) et dans la capacité de se maintenir au sein de l'organisation professionnelle ; ils résultent de décisions ou d'actions et n'arrivent pas par hasard ».*

CONCLUSION: DES REPERES POUR L'ACTION

- DONNER AUX ACTEURS DES ELEMENTS DE **COMPREHENSION DES TRANSFORMATIONS EN COURS**
- FACILITANT LA DETECTION ET L'ANALYSE DES **MALAISES ORGANISATIONNELS** : TRAVAIL, RELATION PROFESSIONNELLES, COLLECTIF, IDENTITE, CULTURE
- PERMETTANT D'AGIR POUR LE **MAINTIEN DE LA SANTE AVEC LE CONCOURS DES SPECIALISTES**
- **D'ALERTER** SUR LES DERIVES ORGANISATIONNELLES DE TELLE SORTE QUE LES CHOIX D' ORGANISATION PRENNENT EN COMPTE LES QUESTIONS DE SANTE

CONCLUSION : SANTE ET ORGANISATION

- DERAPAGES ORGANISATIONNELS: DECISIONS DISCUTABLES CONTRADICTOIRES MALADROITES OU MALVEILLANTES
- ALTERE GRAVEMENT LA SANTE ET LE POUVOIR D'AGIR DE L'INDIVIDU DANS ET SUR LES CONTRAINTES A RECONQUERIR,
- POSSIBILITE DE FIXER DES REGLES, PRETENTION A LEGIFERER A AFFIRMER

BIBLIOGRAPHIE/TRAVAUX EQUIPE

- De Terssac G, Lalande K, 2002, *Du train à vapeur au TGV: sociologie du travail d'organisation* (Paris: PUF)
- Thoemmes J, de Terssac G, (s/d), 2006, *Les temporalités sociales : repères méthodologiques*, Toulouse : Octares, Coll MSH-T
- De Terssac G, Bazet I, Rapp L, (s/d), 2007, *La rationalisation dans les entreprises par les technologies coopératives* Toulouse : Octarès, Coll MSH
- De Terssac G, Gaillard I, (s/d), 2008, *La catastrophe d'AZF : l'apport des Sciences Humaines et Sociales*, Paris : Lavoisier
- De Terssac G, Saint-Martin C, Thébault C, (s/d), 2008, *La précarité : une relation entre travail, organisation et santé*. Toulouse : Octarès, Coll MSH
- De Terssac G, Boissieres I, Gaillard I (s/d) 2009, *La sécurité en action*. Toulouse : Octarès, Coll MSH-T
- Surraud MG, Blin MP, de Terssac G (s/d), 2009, *Risques industriels: quelle ouverture publique?* Toulouse : Octarès, Coll MSH-T