

**Mardi 12 avril 2016**

**18h - 20h**

**AgroParisTech**



**François Daniellou**

Ergonome, directeur scientifique  
de la Foncsi et de l'icsi

## **Pourquoi développer les collectifs de métiers pour les managers et les opérateurs ?**

**Ce que nous apprennent les industries à risque**

**Dossier Documentaire**

**- 128 pages -**

## **Le Dossier Documentaire de l'UODC**

### **Pourquoi développer les collectifs de métiers pour les managers et les opérateurs ? Ce que nous apprennent les industries à risque**

#### **Sommaire**

- **François Daniellou, ergonome, directeur scientifique de la Foncsi et de l'icsi..... pp. 03-18**
  - Parcours de François Daniellou  
*Wikipédia* (<https://fr.wikipedia.org>)
  - François Daniellou devient directeur scientifique de la Foncsi et de l'icsi  
*Foncsi* ([www.foncsi.org](http://www.foncsi.org)), janvier 2008
  - Icsi, Foncsi. Réflexions et actions pour la sécurité industrielle  
*Icsi* ([www.icsi-eu.org](http://www.icsi-eu.org)), avril 2014
  
- **Activité, collectifs et organisation du travail..... pp. 19-66**
  - Les espaces de débat sur le travail comme outil de développement de la sécurité  
F. Daniellou, R. Rocha et V. Mollo, *ResearchGate* ([www.researchgate.net](http://www.researchgate.net)), 2014
  - Le développement du collectif : entre l'individu et l'organisation du travail  
Yves Clot, *Cairn Info* ([www.cairn.info](http://www.cairn.info)), 2005
  - Le développement de l'activité collective  
Flore Barcellini et Sandrine Caroly, *HAL* (<https://hal.archives-ouvertes.fr>), 2013
  - Pratique réflexive et développement des individus, des collectifs et des organisations  
Vanina Mollo et Adelaide Nascimento, *ResearchGate* ([www.researchgate.net](http://www.researchgate.net)), 2013
  
- **Travail prescrit, travail réel, sécurité et qualité du travail..... pp. 67-123**
  - Facteurs humains et organisationnels de la sécurité industrielle : un état de l'art  
F. Daniellou, M. Simard et I. Boissières, *Foncsi* ([www.foncsi.org](http://www.foncsi.org)), 2010, 125 p.  
Table des matières, Préambule, La situation de travail influence le comportement, Les collectifs de travail
  - Développement des TMS : désordre dans les organisations et fonctions managériales  
François Daniellou, *Irsst* ([www.irsst.qc.ca](http://www.irsst.qc.ca)), 2008
  - Développer le travail d'organisation pour transformer l'organisation du travail  
Sébastien Bruère et Jérôme Chardeyron, *Activités* ([www.activites.org](http://www.activites.org)), 2012
  - Devant l'impossibilité de faire le travail prescrit  
L. Caron, M. Coppi, L. Théry et A. Vasselín, *Cairn Info* ([www.cairn.info](http://www.cairn.info)), 2011
  
- **Quatre vidéos de l'Uodc sur « Travail, collectif métier, management »..... pp. 124-128**
  - Comment développer un collectif métier dans un collège ? L'alliance de la principale, du chercheur et des enseignants  
Luc Ria et Magdalena Solabarrieta, *Uodc* ([www.uodc.fr](http://www.uodc.fr)), Vidéo séquencée n°192, février 2016
  - Transformer la pression sur les cadres de proximité. L'expérience des cadres de santé  
Paule Bourret, *Uodc* ([www.uodc.fr](http://www.uodc.fr)), Vidéo séquencée n°152, juin 2013
  - Communautés professionnelles de pratiques et réseaux. L'expérience du Groupe Solvay  
Philippe Drouillon, *Uodc* ([www.uodc.fr](http://www.uodc.fr)), Vidéo séquencée n°135, mars 2012
  - Travail et pouvoir d'agir  
Yves Clot, *Uodc* ([www.uodc.fr](http://www.uodc.fr)), Vidéo séquencée n°84, mars 2009

***Le Dossier Documentaire de l'UODC***

**Pourquoi développer les collectifs de métiers pour les managers et les opérateurs ?**  
Ce que nous apprennent les industries à risque

**- Partie I -**

- **François Daniellou, ergonome, directeur scientifique de la Foncsi et de l'Icsi..... pp. 03-18**
  - Parcours de François Daniellou  
*Wikipédia* (<https://fr.wikipedia.org>)
  - François Daniellou devient directeur scientifique de la Foncsi et de l'Icsi  
*Foncsi* ([www.foncsi.org](http://www.foncsi.org)), janvier 2008
  - Icsi, Foncsi. Réflexions et actions pour la sécurité industrielle  
*Icsi* ([www.icsi-eu.org](http://www.icsi-eu.org)), avril 2014

# François Daniellou

François Daniellou est professeur d'ergonomie à l'École Nationale Supérieure de Cognitique de l'Institut polytechnique de Bordeaux. Il est directeur du Département d'ergonomie des systèmes complexes.

## Sommaire

- 1 Biographie
- 2 Bibliographie
- 3 Notes et références
- 4 Annexes
  - 4.1 Articles connexes
  - 4.2 Lien externe

## Biographie

Né en 1955. Formation initiale à l'École centrale de Paris, génie mécanique. Formation en ergonomie au laboratoire d'ergonomie du Conservatoire national des arts et métiers dirigé par Alain Wisner et Antoine Laville. Doctorat d'ergonomie 1985, habilitation à diriger des recherches 1992.

Les thèmes de recherche du département d'ergonomie de l'ENSC à l'IPB concernent la prise en compte du travail et de la santé dans la conduite de projets de conception et d'organisation. Les recherches de François Daniellou portent spécifiquement sur les facteurs humains dans les industries à risques. Il collabore à ce titre avec l'Institut pour une culture de sécurité industrielle.

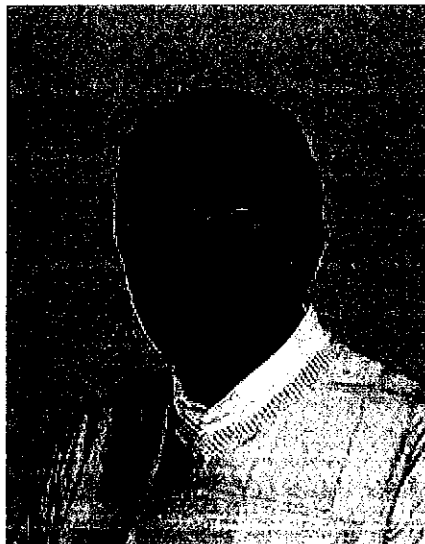
Il fait partie de CPP, le Comité de la prévention et de la précaution auprès du ministère de l'Écologie, de la Prévention et du Développement durable depuis 2003.

L'Association internationale d'ergonomie a décerné en 2009 l'Outstanding Educator Award à François Daniellou<sup>1</sup>. Cette récompense est une distinction internationale délivrée une fois tous les trois ans, "in recognition of outstanding contributions in the area of ergonomics education for having developed ergonomics education programs". C'est la première fois qu'elle revient à un francophone.

## Bibliographie

- *L'opérateur, la vanne et l'écran, L'ergonomie des salles de contrôle*, Éditeur ANACT 1986 (ISBN 2-903540-34-9)
- *Comprendre le travail pour le transformer : La pratique de l'ergonomie* par François Guerin,

## François Daniellou



François Daniellou

<b>Naissance</b>	1955
<b>Nationalité</b>	■ ■ France
<b>Profession</b>	ergonomie, Auteur en management.
<b>Formation</b>	Doctorat d'ergonomie, Laboratoire d'ergonomie du Conservatoire national des arts et métiers

- Antoine Laville, François Daniellou, Jacques Duraffourg, et Alain Kerguelen, Éditions ANACT
- *L'Ergonomie en quête de ses principes. Débats épistémologiques* par Collectif et François Daniellou, 1996
  - Les mondes du travail p. 17-81 in L. Théry, 2006, "Le travail intenable", Paris La Découverte
  - Daniellou (François) - *Quand le travail rend malade...*, SCIENCES HUMAINES, n° 48,05/2005, p. 16-19
  - François Daniellou, Ivan Boissières, Marcel Simard, (2010), Facteurs humains et organisationnels de la sécurité industrielle : un état de l'art, *Cahiers de la sécurité industrielle*, FONCSI, [1] (<http://www.foncsi.org/media/PDF/CSI-FHOS-Etat-de-l-art.pdf>)
  - *L'orthographe n'est pas soluble dans les études supérieures*, Éditions Octares 2011 (ISBN 978-2-915346-85-5)
- émission *Rue des entrepreneurs* 12/2007 <sup>2</sup>

## Notes et références

1. [http://www.iea.cc/05\\_awards/Past%20IEA%20Awards%20Recipients.html](http://www.iea.cc/05_awards/Past%20IEA%20Awards%20Recipients.html)
2. France inter > émissions > rue des entrepreneurs (<http://www.radiofrance.fr/franceinter/em/ruedesentrepreneurs/archives.php?annee=2007>)

## Annexes

### Articles connexes

- intervention ergonomique
- analyse ergonomique du travail
- utilisabilité
- ergonomie
- approche systémique
- psychodynamique du travail
- ergologie
- analyse clinique du travail

### Lien externe

- [vidéo] Risques psychosociaux, travail, organisations (<http://www.youtube.com/watch?v=tUBd5GRI-dc>), 2<sup>e</sup> conférence-débat du 18 octobre 2012 du SMTI 82

Ce document provient de « [https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=François\\_Daniellou&oldid=93486191](https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=François_Daniellou&oldid=93486191) ».

Dernière modification de cette page le 26 mai 2013, à 19:29.

Droit d'auteur : les textes sont disponibles sous licence Creative Commons paternité partage à l'identique ; d'autres conditions peuvent s'appliquer. Voyez les conditions d'utilisation pour plus de détails, ainsi que les crédits graphiques. En cas de réutilisation des textes de cette page, voyez comment citer les auteurs et mentionner la licence.

Wikipedia® est une marque déposée de la Wikimedia Foundation, Inc., organisation de bienfaisance



## **François Daniellou devient directeur scientifique de la Foncsi et de l'Icsi**

Ce 1er septembre 2015, François Daniellou, ergonomiste et spécialiste des facteurs humains et organisationnels de la sécurité, devient le nouveau directeur scientifique de la Foncsi et de l'Icsi.



François Daniellou

### **De l'industrie à l'enseignement et à la recherche**

Diplômé de l'École centrale de Paris en génie mécanique, François Daniellou a tout d'abord exercé comme ingénieur au sein d'un bureau d'étude d'un constructeur de camions. En 1980, il découvre l'ergonomie et suit une formation au laboratoire d'ergonomie du Conservatoire national des arts et métiers (Cnam) dirigé par Alain Wisner et Antoine Laville, fondateurs de l'ergonomie française. Il obtient un doctorat en 1985 et devient maître de conférences l'année suivante. Son habilitation à diriger des recherches est soutenue en 1992. En 1993, Il est nommé professeur d'ergonomie à l'université de Bordeaux, puis à l'Institut national polytechnique de Bordeaux (Bordeaux-INP). Il enseigne jusqu'au printemps 2015 à l'École nationale supérieure de cognitive (ENSC) de l'INP, où il dirige le département d'ergonomie des systèmes complexes. Les recherches de François Daniellou portent notamment sur les facteurs humains dans les industries à risques (nucléaire, chimie, etc.) et sur la prévention des risques psychosociaux. De plus, de 2003 à 2013, il fait partie du Comité de la prévention et de la précaution (CPP) auprès du ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie

L'Association internationale d'ergonomie lui a remis en 2009 l'*Outstanding Educator Award*. Cette récompense est une distinction internationale décernée tous les trois ans, « *in recognition of outstanding contributions in the area of ergonomics education for having developed ergonomics education programs* ». C'est la première fois qu'elle revient à un francophone.

### **Une collaboration de longue date avec l'Icsi et la Foncsi**

François Daniellou a collaboré avec l'Icsi dès le début, en participant aux formations « Facteurs humains et organisationnels de la sécurité industrielle » souhaitées par le groupe d'échange du même nom. Il s'est également impliqué dans les enseignements des mastères GRITE et FHOMSI.

Il a poursuivi sa collaboration avec l'Icsi et la Foncsi en 2006, en répondant à un appel à propositions scientifiques sur la thématique de la « Vulnérabilité des organisations ». Son département a ainsi été financé pour travailler à la rédaction et à la mise à l'épreuve de référentiels sur les facteurs humains et organisationnels de la sécurité. Trois référentiels, maintenant connus de tous, ont ainsi vu le jour :

- > Cahier de la sécurité industrielle «Les facteurs humains et organisationnels de la sécurité industrielle: un état de l'art», n°2010-02 (co-écrit avec Ivan Boissières et Marcel Simard)
- > Cahier de la sécurité industrielle « Les facteurs humains et organisationnels de la sécurité industrielle: des questions pour progresser», n°2012-03
- > Cahier de la sécurité industrielle «Les facteurs humains et organisationnels dans le projet de conception d'un système à risques», n°2013-05

François Daniellou devient aujourd'hui directeur scientifique de la Foncsi et de l'Icsi. Il succède à Gilles Motet, professeur à l'Insa de Toulouse et chercheur au Laas-CNRS, qui assurait la fonction depuis 2005. Toute l'équipe de l'Icsi et de la Foncsi le remercie pour ces 10 années passées ensemble et est très heureuse d'accueillir aujourd'hui François Daniellou.

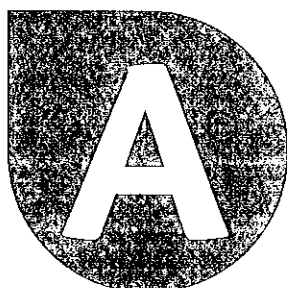
**Pour joindre François Daniellou, directeur scientifique de la Foncsi et de l'Icsi :**  
**[francois.daniellou@foncsi.icsi-eu.org](mailto:francois.daniellou@foncsi.icsi-eu.org)**



# ICSI FONCSI

Réflexions et actions pour  
la sécurité industrielle

De 2003 à aujourd'hui :  
vers l'essor d'une communauté internationale  
d'échanges, d'expertise et de recherche



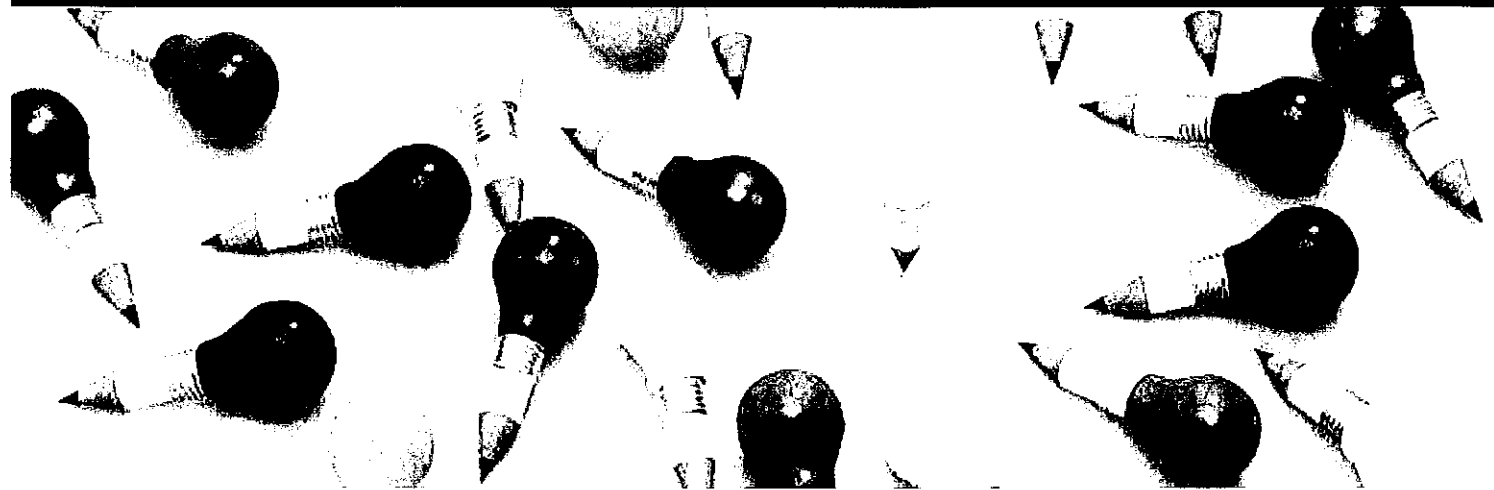
Après avoir fêté leurs 10 ans en 2013, les équipes de l'Institut et de la Fondation pour une culture de sécurité industrielle - l'Icsi et la Foncsi - portent des projets ambitieux afin d'aller encore plus loin dans leurs réflexions et leurs actions.

L'Icsi œuvre au développement d'un véritable réseau international autour de la sécurité industrielle en s'appuyant sur ses fondamentaux : l'échange entre les différentes parties prenantes de la sécurité industrielle, la diffusion d'une culture de sécurité par la mutualisation des connaissances, la mise à disposition de ressources et de solutions innovantes.

Pour la Foncsi, l'avenir passe par l'essor d'une communauté de recherche favorisant l'échange entre les différentes disciplines scientifiques et anticipant les grands sujets de demain. La libre diffusion des résultats de ses recherches dans la collection *Les cahiers de la sécurité industrielle*, continuera à alimenter les réflexions et les connaissances en matière de sécurité industrielle.

Icsi, Foncsi, une démarche collective et originale, véritable <i>think tank</i> de la culture de sécurité .....	4	Icsi, Foncsi, des ambitions pour l'avenir .....	12
Au cœur du dispositif : groupes d'échange et diffusion des connaissances .....	5	Annexes.....	15
L'Icsi, ses actions, ses réalisations.....	6	⊗ Les membres de l'Icsi	
La Foncsi, ses actions, ses réalisations.....	8	⊗ Les groupes d'échange	
En chiffres .....	10	⊗ Les formations	
		⊗ <i>Les cahiers de la sécurité Industrielle</i>	
		⊗ Les projets de recherche	

# ICSI, FONCSI, UNE DÉMARCHE COLLECTIVE ET ORIGINALE, VÉRITABLE THINK TANK DE LA CULTURE DE SÉCURITÉ



■ En 2003, l'**Institut pour une culture de sécurité industrielle (Icsi)**, association de loi 1901, est né de l'initiative de huit membres fondateurs : Airbus, Arcelor Mittal\*, EDF, Total, la région Midi-Pyrénées, la communauté urbaine Toulouse Métropole\*, le Centre national de recherche scientifique (CNRS) et l'Institut national polytechnique de Toulouse (INPT).

**F**ruit d'une prise de conscience collective de la nécessité de développer une culture de sécurité industrielle, l'Icsi s'est structuré autour de trois missions :

- Aider à l'amélioration de la sécurité dans les entreprises par la prise en compte du risque industriel sous tous ses aspects disciplinaires
- Favoriser un débat ouvert entre les entreprises à risque et la société civile
- Acculturer l'ensemble des acteurs de la

société aux problèmes des risques et de la sécurité.

**Son originalité repose sur la participation de l'ensemble des acteurs de la sécurité industrielle** (entreprises, établissements de formation, organismes de recherche, collectivités territoriales, associations et organisations syndicales) pour travailler aux conditions d'une cohabitation durable entre les entreprises à risque et la société civile.

*\*Anciennement Arcelor et communauté d'agglomération du Grand Toulouse*

■ **La Fondation pour une culture de sécurité industrielle (Foncsi)**, fondation de recherche reconnue d'utilité publique, est créée en 2005 afin de financer des projets de recherche autour des activités industrielles à risque.

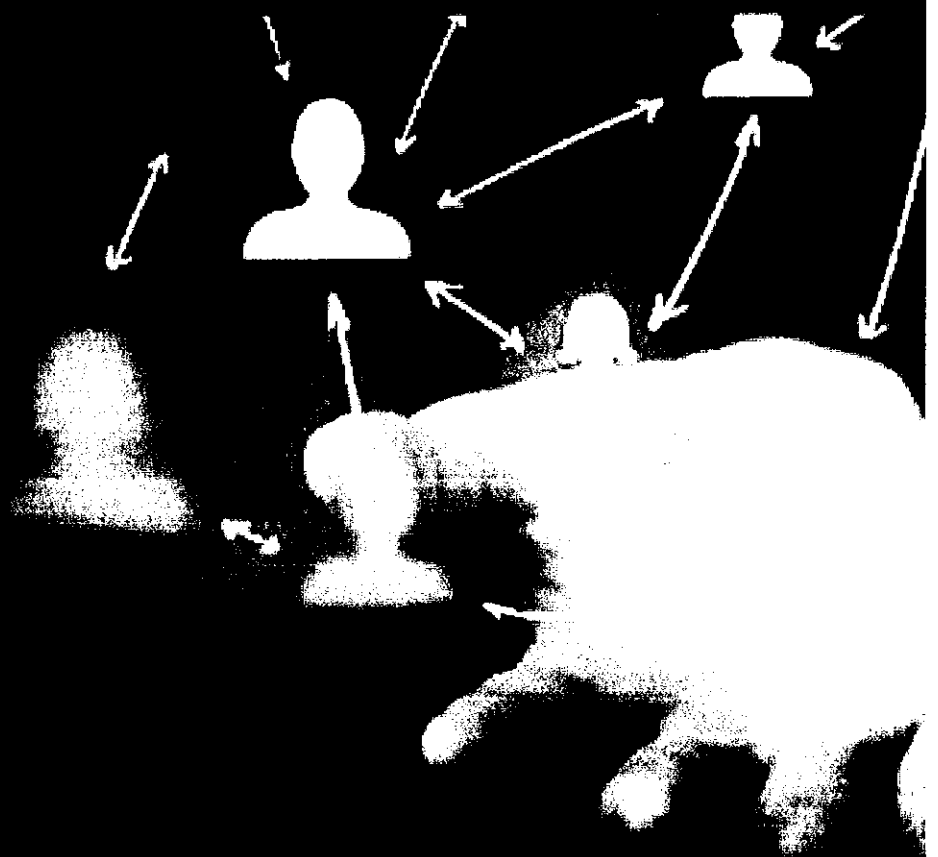
**S**on action s'organise autour de quatre missions :




- Favoriser un débat ouvert sur de vraies questions sensibles de société
- Organiser la recherche sur le consensus social et technique dans un contexte de décisions incertaines
- Développer et animer une communauté multidisciplinaire sur l'objet de la sécurité industrielle

- Vulgariser pour le grand public des sujets complexes dans le cadre d'un consensus apaisé

**L'originalité de sa démarche repose sur l'interdisciplinarité de ses travaux**, en France et à l'international, ainsi que sur sa volonté affirmée d'innover et d'anticiper les enjeux de demain.

# AU CŒUR DU DISPOSITIF : ET DIFFUSION DES CONNA



 L'icsi et la Foncsi, sont de véritables carrefo  
 thématiques de la sécurité industrielle. La p  
 les acteurs de la sécurité sont au cœur de le

# L'ICSI, SES ACTIONS, SES RÉALISATIONS



## ■ Les groupes d'échange : au cœur des activités de l'icisi

- Activité centrale de l'icisi, 13 groupes d'échange ont vu le jour au cours de ces dernières années. Quelques exemples des thèmes abordés : la sous-traitance, les études de danger, le contrat social négocié ou encore le retour d'expérience.
- Les autres activités de l'icisi (formation, accompagnement, publication de documents, conférences) découlent des réflexions menées dans ces instances.

### ZOOM

**1** centre de formation à Lyon

Plus de **30** modules de formations

**9 500** bénéficiaires

**4** Mastères spécialisés dont 2 exécutives Mastères spécialisés

**400** étudiants formés

### Définir et assurer des formations

Au cours des dernières années, sous l'impulsion de ses adhérents, l'icisi en partenariat avec des grandes écoles (Institut national polytechnique de Toulouse, Institut national des sciences appliquées de Toulouse, Mines ParisTech et ESCP Europe), a développé quatre Mastères spécialisés :

- Gestion globale des risques technologiques et environnementaux
- Risk engineering
- Facteurs humains et organisationnels du management de la sécurité
- Gestion des risques en milieu de soin.

Ils s'adressent aussi bien à de jeunes diplômés bac +5 qu'à des professionnels en activité. Ces formations visent à former les futurs cadres de la sécurité.

Les réflexions menées dans les groupes d'échange ont également débouché sur l'élaboration d'un programme de formation

continue, aujourd'hui riche d'une trentaine de modules. Ils couvrent un large éventail de disciplines (sécurité des procédés, leadership du management, aspects juridiques et réglementaires...)

Ses formations s'adressent aussi bien aux industriels qu'aux collectivités et aux associations. Citons par exemple une formation sur les canalisations destinée aux ingénieurs territoriaux et aux élus locaux, ayant à gérer ou surveiller ces installations.

### Conduire des missions d'expertise et d'accompagnement

Dans le cadre de ses activités d'expertise et d'accompagnement, l'institut aide ses membres à mettre en œuvre de façon concrète les principes de la culture de sécurité industrielle qu'il promeut. L'icisi les accompagne en mettant à leur disposition (transfert et aide à la capitalisation) des outils et des

# L'ICSI, SES ACTIONS, SES RÉALISATIONS



méthodes éprouvés, issus de travaux de recherche en sciences humaines et sociales et en sécurité industrielle, et les opérationnalisent dans le cadre spécifique de leurs situations de terrain.

Parmi les actions, on trouvera par exemple : diagnostic culture sécurité, plan d'évolution de la culture sécurité et gestion du changement, programme leadership en sécurité.

Chaque année, l'icisi invite tous les chefs de projet ayant participé à une action d'accompagnement à un grand rendez-vous : l'Observatoire culture sécurité. Cet évènement vise à favoriser le partage d'expériences et la mutualisation des connaissances.

## Soutenir des études et projets de recherche

Afin d'approfondir certaines problématiques soulevées par les groupes d'échange, l'icisi coordonne des projets de recherche appuyés par des partenaires qui décident de réunir leurs moyens et leurs connaissances.

### La conférence riveraine de Feyzin

Créée en 2007, la conférence riveraine de Feyzin est un dispositif innovant de concertation sur le risque industriel installé dans cette ville de la banlieue lyonnaise

accueillant une raffinerie au cœur de sa zone urbaine.

Une équipe de chercheurs mandatés par l'icisi a accompagné la mise en place et a observé les rouages de cet « espace concertatif original » impliquant des riverains, des industriels et des acteurs institutionnels. Au sein de ce dispositif, les décisions sont prises par consensus à l'issue de délibérations où chacun a droit à la parole à voix égale.

La connaissance mutuelle, la convivialité entre les membres et leur courtoisie sont des données essentielles de la conférence riveraine. Cette instance, dont le premier mandat a déjà été renouvelé, a aussi valeur d'exemple pour d'autres acteurs intéressés par cette nouvelle façon de pratiquer la concertation sur le risque industriel.

## Se développer à l'international

Que ce soit pour travailler avec les meilleurs experts, ou dans le but d'être au service de ses adhérents, quelle que soit leur implantation géographique, l'icisi s'est rapidement tourné vers l'international.

Il accompagne maintenant le développement de structures similaires, basées sur les échanges et sur la participation des multiples acteurs de la sécurité, dans des pays tels que le Chili et le Japon.

## ZOOM

**55** projets d'expertise et d'accompagnement

**16** membres accompagnés

**16** pays d'intervention

( France métropole et DOM TOM, Angola, Nigéria, Corée du Sud, Cameroun, Grande-Bretagne, Émirats arabes unis, Argentine, Congo, Myanmar, Pays-Bas, Qatar, Gabon, Singapour, Russie, Espagne, Chili. )

# LA FONCSI, SES ACTIONS, SES RÉALISATIONS ...



## ■ La Foncsi, une recherche proactive

- La Foncsi cherche à anticiper les évolutions de la société afin que les résultats des recherches contribuent aux nouvelles attentes. Elle identifie et met en débat les interrogations sociétales en matière de risque et de sécurité. Leur traduction en questions de recherche permet d'alerter la communauté scientifique sur les problématiques émergentes.

### ZOOM

Plus de **5,2** millions d'euros alloués aux projets de recherche

**44** équipes de chercheurs et d'experts soutenues, dont **7** à l'international (Allemagne, Italie, Norvège, USA, etc.)

Plus de **180** communications ou publications scientifiques et académiques

Une valorisation au travers des *Cahiers de la sécurité industrielle*

Une mise en débat grâce aux *Tribunes de la sécurité industrielle*

### Les programmes de recherche

Depuis sa création, la Foncsi a lancé et géré cinq programmes de recherche autour des activités à risque :

- Facteurs socioculturels de réussite du retour d'expérience
- Arbitrage entre sécurité et autres impératifs
- Vulnérabilités des organisations
- Pratiques de la décision en situation d'incertitude
- Dynamique de négociation et compromis

### Valorisation des résultats et mise en débat

La Foncsi valorise les résultats des recherches qu'elle soutient au travers des *Cahiers de la sécurité industrielle*.

Outre cette publication commune avec l'Icsi, la Foncsi édite de courts articles d'opinion : les *Tribunes de la sécurité industrielle*. La Foncsi souhaite faciliter ainsi le débat sur les activités à risque et les différentes approches en matière de sécurité.

### Une communauté scientifique pluridisciplinaire

La Foncsi participe activement à l'animation et au développement d'une communauté scientifique indispensable pour soutenir durablement la recherche en sécurité industrielle. Elle a ainsi constitué un réseau pluridisciplinaire de plus de 200 chercheurs en sciences humaines et sociales, économie, gestion, droit, sciences de l'ingénieur...

# LA FONCSI, SES ACTIONS, SES RÉALISATIONS ...



## Une recherche internationale

Le réseau d'experts internationaux :  
NeTWork

La Foncsi soutient le réseau scientifique NeTWork, regroupant les meilleurs spécialistes mondiaux sur les risques. Ils abordent ensemble d'une manière originale des questions de recherche innovantes.

La Foncsi a un rôle moteur au sein de NeTWork. Membre du comité de pilotage, financeur et organisateur du séminaire annuel, la Foncsi participe à l'élaboration des sujets et à la valorisation des écrits pour assurer le transfert des résultats issus de réflexions novatrices et parfois dérangeantes incluant :

- l'illusion de la maîtrise des risques. Comment vivre avec l'incertitude ?
- l'influence du droit et de l'assurance sur la gestion des risques
- la procéduralisation de la sécurité : un apport ou une entrave ?

Le programme européen Saf€ra :

La Foncsi participe activement à un programme européen, Saf€ra, dont l'objectif est de coordonner les recherches des États membres dans le domaine des activités à risque et de leurs relations à la société.

Un premier appel à propositions scientifiques européen sur la sécurité industrielle a été lancé à la fin de l'année 2013 sur la thématique : « *Human and organizational factors including the value of industrial safety* ».

## ZOOM sur Safera

Durée du programme : 3 ans  
du 1<sup>er</sup> avril 2012 au 31 mars 2015

Partenaires : 20 partenaires de 11 pays européens

Financement de l'Union européenne : 1,5 million d'euros  
pour soutenir la coopération des partenaires

Budget du 1<sup>er</sup> appel à propositions : 3,4 millions d'euros

# 13 groupes d'échange

Depuis la création - dont 8 qui ont terminé leurs travaux et 5 qui sont actifs à ce jour (voir annexe ②)

# 53 cahiers publiés

Dans la collection *Les cahiers de la sécurité industrielle* (voir annexe ④)

# 6 Tribunes

de la sécurité industrielle

# 30 conférences et événements

# 1 centre de formation à Lyon

Plus de 30 modules de formations  
9 500 bénéficiaires

# 4 Masters spécialisés

dont 2 Executive Mastères Spécialisés  
400 étudiants formés

# 44 projets de recherche interdisciplinaires soutenus

au travers de 5 programmes de recherche et 1 programme européen

Plus de **5,2** millions d'euros alloués aux programmes de recherche

# 10 thèses financées

Des contrats en relation avec plus de

# 50 entreprises ou collectivités

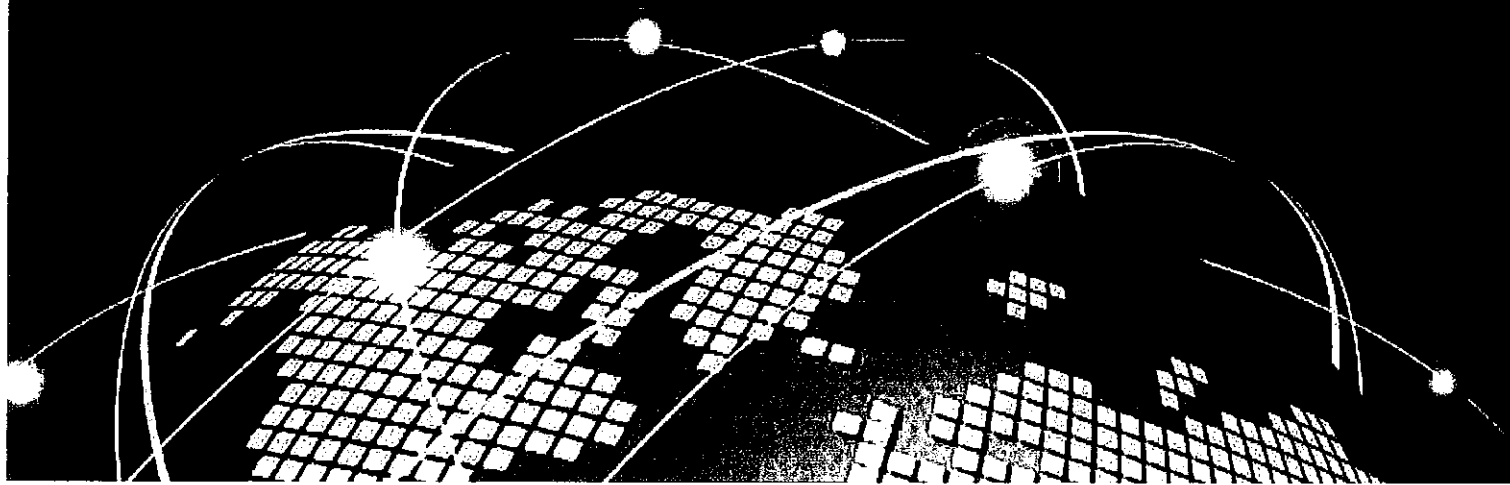
# 55 projets d'expertise et d'accompagnement

# 16 membres accompagnés

# 16 pays d'intervention

( France métropole et DOM TOM, Angola, Nigéria, Corée du Sud, Cameroun, Grande-Bretagne, Émirats arabes unis, Argentine, Congo, Myanmar, Pays-Bas, Qatar, Gabon, Singapour, Russie, Espagne, Chili )

# ICSI, FONCSI, DES AMBITIONS POUR L'AVENIR



## ■ L'icsi, ■ axes de développement pour l'avenir

### Conforter les fondamentaux

Conserver les groupes d'échange au cœur de l'activité, en assurant les conditions nécessaires à la participation de toutes les parties prenantes.

Entretenir et développer la pluridisciplinarité et l'ouverture : consolider l'approche technique et s'ouvrir à des disciplines encore peu développées à l'icsi telles que les aspects juridiques.

### Diffuser plus largement les connaissances et mettre à disposition les ressources

Aller plus loin avec la création d'une université virtuelle pour une culture de sécurité, grâce à une plateforme d'e-Learning et la formation à distance. Permettre ainsi au plus grand nombre d'accéder aux connaissances capitalisées par l'icsi, et en particulier les PME.

Créer une collection d'études de cas en mettant en œuvre une pédagogie innovante : base de données de films et de vidéos, interviews de grands experts.

Développer un observatoire de la culture sécurité en s'appuyant sur plus de 3000 contributions recueillies dans le cadre des études qui ont été menées. Cette ressource sera mise à la disposition des experts internationaux pour leurs travaux.

### Constituer un véritable réseau international

Développer des collaborations avec d'autres organismes et avec des experts internationaux.

Animer un réseau de structures porteuses des valeurs de l'icsi.

Favoriser le déploiement du modèle Icsi en accompagnant le développement de structures de même nature dans d'autres pays, comme cela a été fait au Chili (Mutual de seguridad CChC) et au Japon (Japan Society for Safety Engineering, Japan Safety Competency Center).

# ICSI, FONCSI, DES AMBITIONS POUR L'AVENIR



## ■ La Foncsi ■ Savoir oser le futur

### Oser des thèmes de recherche difficile

La Foncsi souhaite favoriser des travaux sur des questions sensibles pour l'industrie et les parties prenantes, sujets de controverse dans la société : innovation et sécurité, gouvernance de la sécurité, sécurité gérée ou réglée, valeurs de la sécurité...

### Développer un réseau puissant

La Foncsi a la volonté de poursuivre le développement de partenariats en France et dans le monde.

Un lien encore plus étroit avec :

- les membres de l'icsi par l'écoute des besoins des associations, des élus, des industriels et des syndicats ;
- le milieu universitaire pour développer des travaux de recherche qui nourrissent la connaissance.

Des partenariats qui se développent pour multiplier les co-financements de projets de grande envergure :

- pérennisation de la participation aux projets européens, à travers Saf€ra ;
- co-financement de projets avec des organismes et instituts, en France et à l'international.

### Transférer les idées vers les pratiques

La Foncsi continuera à établir des ponts entre recherche et terrain.

- Vulgariser les sujets complexes pour un large public.
- Proposer des idées novatrices issues du débat entre l'ensemble des parties prenantes.
- Rendre accessibles les résultats des travaux de recherche.

***Le Dossier Documentaire de l'UODC***

**Pourquoi développer les collectifs de métiers pour les managers et les opérateurs ?**  
Ce que nous apprennent les industries à risque

**- Partie II -**

- **Activité, collectifs et organisation du travail** ..... pp. 19-66
  - Les espaces de débat sur le travail comme outil de développement de la sécurité  
F. Daniellou, R. Rocha et V. Mollo, *ResearchGate* ([www.researchgate.net](http://www.researchgate.net)), 2014
  - Le développement du collectif : entre l'individu et l'organisation du travail  
Yves Clot, *Cairn Info* ([www.cairn.info](http://www.cairn.info)), 2005
  - Le développement de l'activité collective  
Flore Barcellini et Sandrine Caroly, *HAL* (<https://hal.archives-ouvertes.fr>), 2013
  - Pratique réflexive et développement des individus, des collectifs et des organisations  
Vanina Mollo et Adelaide Nascimento, *ResearchGate* ([www.researchgate.net](http://www.researchgate.net)), 2013



---

*Texte original\**.

# Les espaces de débat sur le travail comme outil de développement de la sécurité.

**Raoni ROCHA<sup>1,2</sup>, Vanina MOLLO<sup>2</sup>, François DANIELLOU<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Université de Bordeaux, IMS, UMR 5218, F-33400 Talence

<sup>2</sup> CERTOP, Maison de la Recherche 5, allée Antonio Machado, 31058 Toulouse Cedex 9

*Auteur correspondant : raoni.france@gmail.com*

Depuis quelques années, différents travaux montrent l'importance d'instaurer des espaces de discussion sur le travail au sein des entreprises afin de traiter les contraintes liées à l'organisation. Toutefois, peu d'entre eux démontrent les contributions effectives de telles pratiques ou les conditions de leur mise en place. A partir d'une recherche-action issue d'un doctorat en Ergonomie développé dans une entreprise de distribution d'électricité, cet article démontre en quoi les espaces de débats sur le travail (EDT) contribuent au développement d'une culture de sécurité intégrée. Après avoir décrit les modalités d'instauration et de fonctionnement des EDT au sein d'un groupe technique, nous présenterons les principaux apports de ces espaces pour les personnes et pour l'organisation et discuterons les conditions minimales pour leur mise en œuvre.

Mots-clés : sécurité du système, travail collectif, méthodes participatives, dynamique des systèmes.

## Work debate space as a safety development tool.

Abstract: in recent years, various studies have shown the importance of instituting work debate space within companies in order to address constraints within the organization. However, few of these studies demonstrate the contributions of discussion spaces and their conditions for implementation. Based on the action research following a PhD in Ergonomics developed in an electric company, this article demonstrates how work debate space contribute to the development of an integrated safety culture. After describing the establishment methods and function of work debate space within a technical group, we will present the main benefits of these spaces for the organization and its employees, and then discuss the minimal conditions for their implementation.

Key words: system security, teamwork, participative observation and group decision making, system dynamics.

---

\*Ce texte original a été produit dans le cadre du congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française qui s'est tenu à La Rochelle du 1<sup>er</sup> au 3 octobre 2014. Il est permis d'en faire une copie papier ou digitale pour un usage pédagogique ou universitaire, en citant la source exacte du document, qui est la suivante :

Rocha, R., Mollo, V. & Daniellou, F. (2014). Les espaces de débat sur le travail comme outil de développement de la sécurité.

Aucun usage commercial ne peut en être fait sans l'accord des éditeurs ou archiveurs électroniques. Permission to make digital or hard copies of all or part of this work for personal or classroom use is granted without fee provided that copies are not made or distributed for profit or commercial advantage and that copies bear this notice and the full citation on the first page.

## INTRODUCTION

L'évolution des systèmes sociotechniques dans le monde du travail a été accompagnée par la création de nouvelles règles, de nouveaux outils et de nouvelles technologies ayant pour but l'amélioration de la sécurité des systèmes (Cuvelier & Falzon, 2012). En conséquence de cela, les salariés ont connu différents types de changements dans leur travail. D'une part, les managers de proximité se retrouvent de plus en plus soumis à l'obligation de résultats managériaux, s'éloignant ainsi de la scène du terrain (Journé, 2005 ; Gaudart, 2000). D'autre part, les procédures de sécurité se multiplient dans le but de recouvrir toutes les situations prévisibles, et peuvent mettre les salariés dans des situations où le respect des règles devient difficile voire impossible pour répondre aux imprévus (Amalberti et coll., 2004).

L'enjeu est alors développer des moments où ces arbitrages peuvent être débattus collectivement entre les salariés, et entre les salariés et les managers, afin d'agir sur l'organisation (Schön, 1983 ; Journée, 2005 ; Daniellou et coll., 2011 ; Mollo & Nascimento, 2013). Pour Detchessahar (2001), ce débat du métier doit avoir lieu au sein d'espaces dans lesquels les contradictions perçues par les salariés, et notamment par les opérationnels qui se trouvent au carrefour des différents procédures et injonctions produites par l'organisation, puissent être exprimées, discutées et dépassées.

Différents travaux mettent l'accent sur l'importance de rétablir le collectif de travail (Nascimento & Falzon, 2012 ; Anastassova & Burkhardt, 2009), d'engager des pratiques réflexives entre les salariés (Schön, 1983 ; Mollo & Falzon, 2004 ; Mollo & Nascimento, 2013) et de mettre en discussion le travail réel au sein des organisations (Detchessahar, 2001 ; Journée, 2005 ; Daniellou et coll., 2011). Toutefois, peu d'entre eux développe des recherches expérimentales sur ce sujet. L'objectif de cet article est de démontrer les contributions réelles apportées par la mise en œuvre d'espaces de débat sur le travail au niveau des personnes et de l'organisation à partir d'une recherche-action ayant pour but d'instaurer une démarche en Facteurs Humains et Organisationnels dans la gestion de la sécurité d'une entreprise de distribution d'électricité.

## CADRE THEORIQUE

### Développer la sécurité à partir de l'articulation entre le "régulé" et le "géré"

La sécurité repose sur la capacité des travailleurs à juger de l'applicabilité des procédures et des adaptations à mener pour progresser dans ce domaine (Dekker, 2003). Dans le quotidien du travail, il y aura toujours des situations dans lesquelles aucune règle n'est disponible ou dans

lesquelles les variations des circonstances locales remettent en cause l'applicabilité des règles disponibles (Reason, 2000). La sécurité par les procédures n'est donc pas suffisante, et il est nécessaire pour avancer dans ce champ de prendre en compte le caractère « adaptatif, dynamique et développemental de la sécurité » (Nascimento et coll., 2013).

Morel et coll. (2008) distinguent la « sécurité réglée », fondée sur les procédures et le savoir scientifique, permettant d'anticiper des situations non souhaitables, et la « sécurité gérée », qui renvoie à la capacité de réponse pertinente en temps réel, par l'adaptation raisonnée des procédures compte tenu de la spécificité des situations. L'enjeu pour les organisations repose sur la régulation entre ces deux types de sécurité (Daniellou et coll., 2011), qui passe par l'articulation des connaissances des experts et de celles issues de l'expérience vécue. La « sécurité en action » (de Terssac et coll., 2009) va dans ce sens. Elle renvoie à la façon dont les acteurs agissent et interagissent au quotidien pour gérer leur activité de travail, avec tout ce qu'elle comprend de surprises, d'inattendu, de perturbations, de façon à garantir la sécurité. Il s'agit de la sécurité « en train de se faire » dans le cours « normalement perturbé » de l'activité de travail.

L'idée clé est de rendre visible le champ de connaissances des acteurs, et d'anticiper, de générer et de traiter des informations du terrain en continu. La mise en œuvre de cette articulation est un enjeu en particulier pour le management, qui doit concilier « directivité » dans l'affirmation des préoccupations de prévention, et « caractère participatif » de l'élaboration des réponses pertinentes (Daniellou, 2012). Le développement d'une culture de sécurité intégrée (Simard, 2000) repose en grande partie sur une évolution des pratiques des deux acteurs clés que représentent le management et les agents de terrain pour permettre l'articulation permanente entre la sécurité réglée et gérée.

### Les espaces de débat sur le travail pour réguler la sécurité réglée et la sécurité gérée

Daniellou et coll. (2011) affirment que l'articulation des enjeux de sécurité avec les autres contraintes des opérateurs n'est possible que par le travail collectif des personnes concernées, de façon à identifier les situations qui sont particulièrement difficiles à gérer, à les mettre en débat dans les organisations et à élaborer des propositions de transformation.

L'enjeu est ainsi de rendre visible et de mettre en débat l'expérience quotidienne, afin que les arbitrages réalisés sur le terrain constituent le point de départ des transformations de l'organisation. Dit autrement, il s'agit de partir de « l'organisation vivante », c'est-à-dire des règles de métier

développées par les collectifs en vue de réguler les dysfonctionnements de la « structure organisationnelle », pour développer la sécurité (de Terssac & Lompré, 1996). Nous considérons l'organisation dans ces 2 aspects, le formel et le vivant. L'objectif est de les articuler et de créer des conditions de prise en compte de l'organisation vivante.

Detchessahar (2001) préconise la confrontation entre les acteurs de façon régulière et protégée. Il s'agit d'un « *medium* à travers lequel se réalise l'ensemble des arrangements, compromis et bricolages que supposent l'incomplétude de la prescription et le caractère irréductiblement erratique de l'activité concrète » (Detchessahar, 2013, p. 59). L'intérêt de tels espaces de débats sur le travail est pointé par de nombreux auteurs (par exemple Detchessahar, 2001 ; Daniellou, 2003 ; Clot, 2005 ; Davezies, 2008 ; Petit et Coutarel, 2013). Dans cette logique, l'espace de discussion peut devenir un lieu de confrontation entre la sécurité réglée et la sécurité gérée, et une voie d'amélioration prometteuse (Rocha, Mollo, & Daniellou, 2013). Ce débat autour du travail réel peut constituer un élément clé dans le développement des collectifs, dans la construction de la santé et de la sécurité de l'organisation (Daniellou et coll., 2011).

Outre ces apports, Detchessahar (2013, p. 60) précise que « c'est en discutant régulièrement du travail que l'on apprend la discussion sur le travail ». C'est donc à partir de la pratique de discussion que l'on s'approprie des outils nécessaires qui permettront de la soutenir. Cet apprentissage, à la fois de la pratique de discussion et du métier peut favoriser le développement des individus concernés.

## **PROBLEMATIQUE, OBJECTIF ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE**

### **Problématique et objectif**

Selon nous, un système de sécurité intégrée doit être considéré comme la prise en compte d'une sécurité qui n'est pas figée dans les règles, mais qui relève d'une construction dynamique entre les acteurs et le contexte réel du travail. Dans cette perspective, les règles sont des ressources importantes pour les travailleurs mais ne constituent pas le travail en soi puisqu'il y aura toujours des situations non prévisibles et, par conséquent, un processus de construction dynamique entre la situation réelle, l'individu et les règles.

D'autre part, cette dynamique s'inscrit dans le temps. Il n'est pas possible de concevoir la sécurité comme une situation cible à un moment donné. Elle doit être prise en compte plutôt comme un état temporel liant le passé (par l'expérience vécue), le présent (par le travail quotidien) et le futur (par l'anticipation des situations à risque).

C'est dans ce processus dynamique et développemental de la sécurité que nous nous inscrivons. En liant l'expérience du passé, les ressources d'aujourd'hui et les situations probables de demain, la sécurité n'est pas pensée comme un ensemble de réponses à des indicateurs ou l'élimination d'anomalies. Elle repose sur l'articulation régulière et permanente entre ce qui est réglé et ce qui est géré, le géré du passé pouvant devenir le réglé de demain.

La présente étude s'inscrit dans le cadre d'un doctorat en Ergonomie conduit dans une entreprise de distribution d'électricité qui souhaite engager une démarche de gestion des risques intégrant les facteurs humains et organisationnels, par une meilleure articulation entre sécurité réglée et gérée, à tous les niveaux de l'entreprise. Suite à un diagnostic bâti sur la rupture du collectif et sur le faible retour d'expérience du terrain, un dispositif de mise en débat sur le travail a été développé ayant pour but de reconstituer le collectif et de traiter les questions de sécurité. L'objectif de cet article est d'éclairer les contributions apportées par ce dispositif au niveau des personnes et de l'organisation.

### **Méthodes de recueil de données**

Plusieurs sites de l'entreprise ont été investigués. Pour des raisons de clarté, nous présenterons les résultats obtenus au sein d'un site opérationnel composé de 5 techniciens et d'1 animateur de proximité. Tous ont accepté de participer à ce travail qui s'est divisé en 3 phases :

- Diagnostic : un diagnostic en ergonomie a été établi au cours des 6 premiers mois. Il a conclu à une rupture du collectif de travail, et à l'absence de dialogue entre les techniciens d'exploitation d'électricité et les managers de proximité autour des situations de terrain.
- Phase d'expérimentation : les résultats du diagnostic nous ont conduits à expérimenter la mise en place d'un espace de débat sur des anomalies de terrain (situations considérées comme « à risque » par les techniciens, pouvant menacer leur sécurité). Ces anomalies étaient ramenées par l'ergonome à partir de photos issues du diagnostic. L'objectif de cette phase était de réfléchir collectivement sur le travail réel et de construire un dispositif de débat entre les techniciens et le manager de proximité. Cette phase a duré 2 mois, à raison de 4 réunions d'environ 1h30 toutes les 2 semaines.
- Phase de pérennisation : une fois le dispositif co-construit, une phase de pérennisation a permis d'en comprendre les principaux bénéfices et d'analyser comment les agents (techniciens et manager) se l'étaient approprié. Lors de cette phase, les agents eux-mêmes ramènent de façon quotidienne des anomalies à discuter collectivement. Cette phase fonctionne de manière pérenne et le chercheur a fait un

suiivi pendant 2 mois, à raison de 4 réunions d'environ 25 minutes toutes les 2 semaines.

### Méthodes d'analyse des données

Durant les phases d'expérimentation et de pérennisation, les réunions ont été enregistrées, retranscrites, puis analysées de manière qualitative via un traitement thématique, et quantitative à l'aide de l'Actogram Kronos (Kerguelen, 2003), logiciel de traitement des données d'observation chronologiques à partir de variables préétablies.

Trois grandes variables ont été ainsi définies :

- La dynamique du débat, qui peut être orientée vers l'analyse d'un problème donné ou une classe de problèmes (« Analyse »), ou vers l'élaboration collective de solutions (« Traitement »).
- Les sujets discutés. L'objet du débat peut concerner des situations générales (« SG »), c'est-à-dire des situations qui rendent compte d'une classe de situations-problèmes, des situations particulières de terrain (« ST »), ou bien l'ingénierie des espaces de débat (« IED »), quand la discussion porte sur la constitution même de ces espaces. Parmi les situations de terrain nous avons séparé 2 groupes. D'une part, les situations amorce (ou situation qui est exposée), rapportées par l'animateur SAFE (« Sa-Anim ») ou les autres participants (« Sa-Part ») en vue d'être débattues. D'autre part, les situations similaires, ou des exemples rapportées en vue d'illustrer l'objet du débat, qui peuvent être individuels (« Ss-Ind »), concerner les tiers, comme les prestataires ou le client (« Ss-Tiers »), ou liés à l'anticipation de situations futures (« Ss-Ant »).
- La participation des interlocuteurs dans la discussion, soit le manager de proximité soit les techniciens.

## RESULTATS

Les résultats de cette étude seront présentés en 2 parties. Dans un premier temps, nous décrivons le dispositif local de débat co-construit avec les agents grâce à la phase d'expérimentation. Puis nous présenterons les contributions apportées par ce dispositif, qui constituent l'objet central de cet article.

### Le dispositif local co-construit

Les constats obtenus lors de la phase d'expérimentation nous ont permis de co-construire un dispositif local de remontée d'anomalies et de mise en débat du travail réel. Ce dispositif, appelé « Espace de Débat sur le Travail » (EDT), s'est fondé sur deux grands principes. D'une part, il ne devait pas être un dispositif à part, qui s'ajoute aux autres, mais devait s'intégrer dans la structure du site. D'autre part, la discussion devait se fonder sur des situations vécues sur le terrain. Pour faciliter le débat sur le travail réel, des supports tels que des

photos, vidéos ou récits de situations pourraient être utilisés.

Le dispositif créé comprend 4 étapes (figure 1) :

- Le technicien prend des photos de situations qu'il considère comme à risque ;
- Les photos sont transmises aux managers lors du débriefing<sup>1</sup> ;
- L'animateur fait un tri des situations considérées les plus pertinentes pour les mettre en débat au sein du collectif. Ce tri est basé sur la fréquence et la gravité des situations remontées ;
- Dans la réunion hebdomadaire de groupe, l'animateur anime un débat collectif à partir des photos et fait un retour sur les décisions prises lors de la réunion précédente.

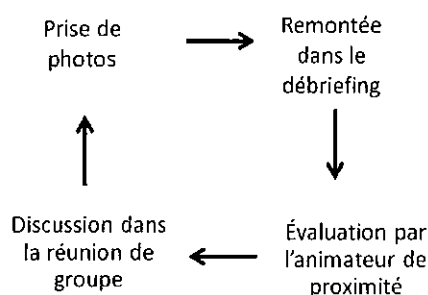


Figure 1 : Espace de Débat sur le Travail co-construit avec les agents.

Le dispositif conçu a pris en compte les besoins des travailleurs et l'organisation locale du site. D'une part, les agents participant au groupe ont décidé de discuter sur la base de photos (et non pas de récits ou vidéos). D'autre part, l'EDT s'est ancré dans les ressources déjà existantes, à savoir le débriefing pour remonter les photos prises, et une partie de la réunion hebdomadaire de groupe pour mettre en discussion les photos remontées la semaine précédente. Cette « co-construction » nous apparaît essentielle car elle permet aux agents de bien s'approprier le dispositif et le processus de débat des anomalies de terrain.

### Les contributions de l'EDT

L'analyse des réunions conduites lors de la phase de pérennisation fait ressortir un certain nombre de contributions des espaces de débat sur le travail. Certaines données de la phase expérimentale viennent compléter les résultats, notamment en vue de décrire l'évolution de la dynamique des débats dans le temps.

#### Augmentation de la déclaration et du traitement de situations à risque

Au fur et à mesure de l'EDT, on observe une augmentation du temps discuté sur des situations individuelles. Dans la phase expérimentale, la

<sup>1</sup> Le débriefing est un moment d'échange, à la fin de la journée, où le technicien est censé transmettre au manager de proximité le déroulement des interventions réalisées dans la journée

plupart des situations remontées concernent des tiers (« Ss-Tiers »). A partir de la 3<sup>ème</sup> séance expérimentale et dans toute la phase de pérennisation, les techniciens rapportent des situations de terrain pour amorcer les débats (« Sa-Part »), comme c'était attendu par le dispositif, mais ils rapportent également de plus en plus d'exemples individuels (« Ss-Ind »), comme représenté dans les figures 2 et 3 ci-dessous (données en surbrillance).

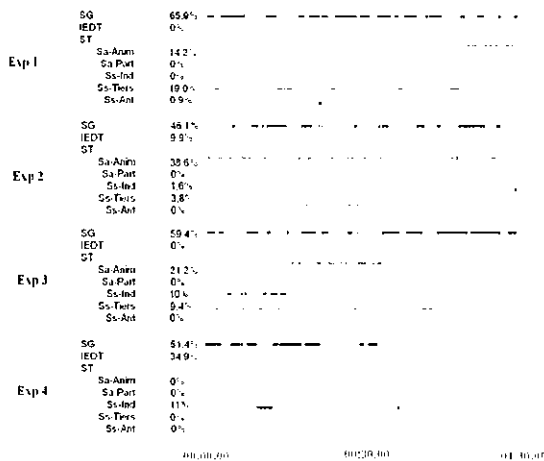


Figure 2 : Graphes Kronos concernant la variation des sujets dans la phase expérimentale.

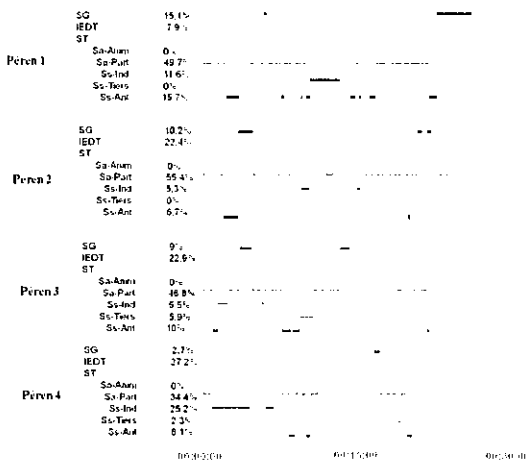


Figure 3 : Graphes Kronos concernant la variation des sujets dans la phase de pérennisation.

Un autre résultat marquant concerne l'anticipation des situations à risque (« Ss-Ant »). Si dans la 1<sup>ère</sup> phase elle apparaît très peu (0,9% à la 1<sup>ère</sup> séance), elle est présente à toutes les séances de la 2<sup>ème</sup> phase, ce qui démontre que les participants non seulement remontent davantage les situations du terrain, mais aussi en anticipent d'autres en fonction des variabilités de la situation discutée.

Cette augmentation du nombre de situations déclarées et anticipées dans l'EDT engendre un traitement collectif, qui est également de plus en plus prégnant. Si dans les premières séances de l'expérimentation les participants sont largement dans une dynamique d'analyse des sujets discutés

au détriment de leur traitement, à partir de la 3<sup>ème</sup> séance expérimentale on note un équilibre entre analyse et traitement des situations (figures 4 et 5). Ceci peut s'expliquer par le fait qu'au démarrage, les agents profitent de l'EDT pour échanger sur des sujets qu'ils ne partageaient plus, du fait de la rupture du collectif. Au fur et à mesure des séances, les agents s'approprient la démarche et entrent alors dans une phase d'action.

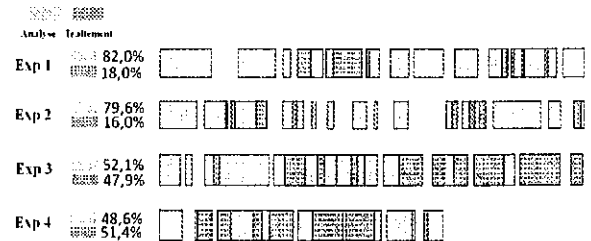


Figure 4 : Graphes Kronos concernant la distribution entre analyse et traitement dans la phase expérimentale.



Figure 5 : Graphes Kronos concernant la distribution entre analyse et traitement dans la phase de pérennisation.

Alors qu'auparavant la déclaration et la gestion d'une situation étaient 2 processus distincts et qu'il n'existait pas de feedback, désormais le collectif la discute, anticipe les risques possibles et définit des solutions. L'espace de discussion a ainsi pu améliorer la déclaration et le traitement des situations par la mise en œuvre d'une réflexion collective sur les risques et sur le réel du travail.

L'appropriation progressive de la démarche

Le déroulement des séances entre les phases met en évidence une appropriation progressive de la démarche par les agents, qui peut s'expliquer par au moins trois phénomènes.

Premièrement, les chroniques d'activité montrent une amplification de la participation des techniciens au débat. Ce résultat est d'autant plus marquant pour les techniciens TC3, TC4 et TC5 qui n'intervenaient pas beaucoup au début des réunions, mais qui dans la phase de pérennisation prennent souvent la parole (données en surbrillance dans les figures 6 et 7).

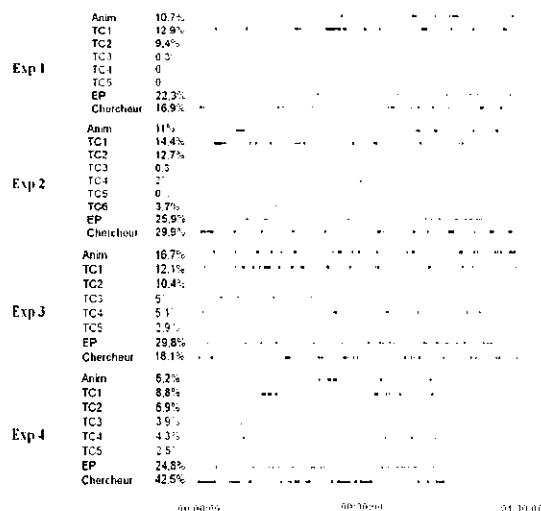


Figure 6 : Graphes Kronos concernant la variation des prises de parole dans la phase expérimentale.

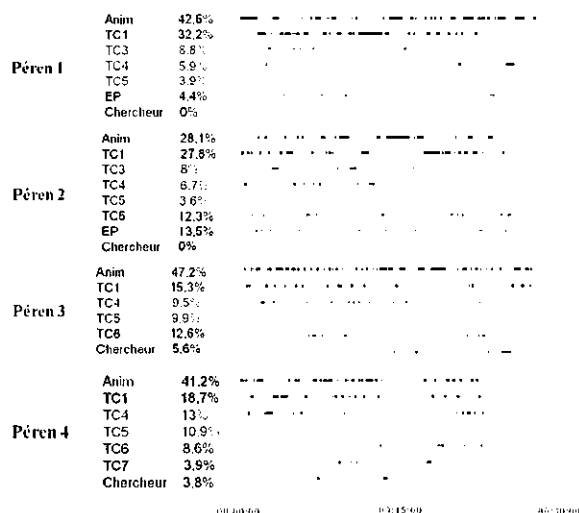


Figure 7 : Graphes Kronos concernant la variation des prises de parole dans la phase de pérennisation.

Deuxièmement, on observe une tendance de plus en plus importante à l'échange collectif entre techniciens. Lors des premières réunions, la majorité des ces acteurs intervenaient le plus souvent en réponse à l'animateur de la séance. Désormais ils se questionnent mutuellement, interviennent sur les explications du collègue et prennent beaucoup plus d'initiative pour changer ou introduire les sujets de la discussion.

Troisièmement, les situations similaires (codes « Ss-Ind », « Ss-Ant » et « Ss-Tiers ») augmentent au fur et à mesure des séances (figures 4 et 5). Cela signifie qu'à partir d'une situation exposée, les agents font appel au passé pour partager des situations déjà vécues, et au futur pour anticiper des situations susceptibles de survenir. Cette dynamique est une preuve importante de l'implication plus grande des techniciens, et traduit ainsi une appropriation par les agents du fonctionnement de l'approche. L'appropriation de la démarche peut également être mesurée par

l'apprentissage de la mise en débat du travail. A partir de l'analyse qualitative réalisée dans les extraits de dialogues, on constate des éléments d'appropriation chez les techniciens et chez les managers de proximité. Chez les techniciens, il y a de plus en plus de liberté de parole car ils comprennent qu'ils ne sont pas dans une dynamique de sanction mais plutôt de partage. L'animateur quant à lui passe d'une posture directive à une posture d'animation du débat autour du travail, dans une dynamique de construction collective de diagnostic et de solutions. Ce sujet sera repris dans le point suivant.

### L'apprentissage mutuel

L'EDT participe également à l'apprentissage du métier. Le partage des situations vécues et leur gestion permettent à la fois d'apprendre au groupe et d'apprendre par le groupe, comme en témoignent les agents : « les choses qu'on discute ici je n'ai pas vu dans ma formation » ; « maintenant je comprends » ; « je ne savais pas ».

L'analyse des discussions montre qu'un premier temps consiste à élaborer des hypothèses sur ce qui a pu conduire à telle situation, et sur les conséquences éventuelles. Puis les agents échangent sur le risque de la situation. L'appréciation du risque diffère selon les acteurs et conduit chacun à argumenter son propre point de vue. Cette confrontation des appréciations n'implique pas nécessairement d'aboutir à un consensus, mais permet un partage de logiques qui peuvent être divergentes. Le fait de connaître d'autres points de vue peut conduire les opérateurs à réfléchir de façon plus approfondie ou à considérer de nouveaux éléments pour traiter certaines situations.

L'EDT constitue donc un outil d'apprentissage mutuel entre agents, de transfert de compétences entre les plus expérimentés et les plus jeunes, et de développement du collectif de métier via le partage et la construction de règles de métier :

« On réagit tous différemment sur les choses qu'on voit et ça c'est très bien. On échange et du coup ça peut faire progresser des personnes qui voient les choses différemment. On a dans toutes les réunions une discussion sur une situation qui n'était pas dangereuse pour mon collègue alors que finalement pour moi c'était dangereux. Là, je vais peut-être changer mon opinion ou lui il va peut-être changer son opinion après la réunion et on va faire gaffe la prochaine fois »<sup>2</sup>. Technicien d'exploitation.

Cet espace développe une expérience collective qui permet à chacun d'être "armé" pour répondre à un nombre de situations grandissant. Il participe au développement des compétences des opérateurs, et ce faisant à leur capacité d'atteindre les objectifs de performance.

<sup>2</sup> Les verbalisations présentées dans le texte sont issues de l'analyse du débat des réunions.

### **Contributions dans la construction de la santé et dans le développement du collectif**

L'EDT contribue au développement de la santé, sous différents aspects. D'abord, il peut permettre d'éviter des accidents dans la mesure où il conduit à anticiper certains risques. Ensuite, l'apprentissage mutuelle généré par l'EDT permet de développer le potentiel d'action des acteurs, de les préparer à des situations futures probables et, ainsi, de diminuer les effets de ces situations sur leur santé et sécurité. Avant la mise en place de l'EDT, les agents n'étaient pas armés pour répondre à certaines situations nouvelles. Aujourd'hui, ils peuvent être confrontés à des situations qu'ils n'ont pas forcément vécues mais qu'ils ont débattues dans l'EDT, et se trouvent ainsi mieux préparés pour y répondre, ce qui diminue le stress possible ou le risque de mettre en défaut leur sécurité. Finalement, cet espace a permis de développer le soutien individuel et social. Le partage d'une situation vécue est rassurant non seulement pour celui qui la remonte, qui peut observer qu'il n'est pas le seul à la vivre, mais aussi pour les collègues qui auront de grandes chances de rencontrer une situation similaire et ainsi d'y faire face.

*« Il y a des situations pour lesquelles les risques sont moins graves, plus quotidiens, mais je pense qu'il faut quand même en discuter. Un truc tout con, j'ai bossé sur un collègue hier, je gare ma voiture dans la montée, et il y avait des arbustes. J'ouvre ma portière et je descends. Sauf qu'il y avait tout un tas de feuilles et je pensais que c'était le sol. Je suis descendu du coup de 50 cm dans les feuilles. Parce qu'en fait un tas de feuilles s'était accumulé et tu peux te tordre le pied. Ça serait intéressant de partager, en disant 'voilà, ça aurait pu t'arriver' ». Technicien d'exploitation.*

Le fait de s'exprimer et d'être soutenu par les collègues est apparu comme un facteur protecteur de la santé, ce qui démontre la contribution positive du débat sur la construction de la santé des agents.

De la même façon, l'EDT a contribué à renforcer le collectif de travail, en permettant à la fois au manager de proximité de se rapprocher de la scène du terrain, et aux techniciens de s'appuyer sur le manager pour régler les problèmes qu'ils rencontrent sur le terrain. En tant que garant de l'EDT, le manager participe à toutes les réunions et a un rôle d'animateur des discussions. Il donne des consignes, prend part à la discussion et garantit la confrontation des points de vue. Ce faisant, il accède à la réalité du travail des techniciens, aux différentes appréciations du risque, aux adaptations mises en place et aux modalités de traitement des situations discutées. Autrement dit, l'EDT a permis de rapprocher le manager de proximité d'une réalité qui n'était pas bien claire auparavant.

### **CONCLUSION**

Cette communication est utile à double titre : par la méthode originale concernant l'analyse du débat

via l'outil Actogram Kronos et par les résultats survenus de cette méthode.

L'ensemble des résultats présentés montre que les contributions de l'EDT concernent à la fois les individus et l'organisation. Progressivement, les agents passent de l'analyse au traitement des situations, puis entrent dans une vision proactive où ils se projettent dans des situations futures probables à partir de l'anticipation des situations de terrain. Cela signifie que les agents sont capables d'aller plus loin que la simple analyse ou le seul traitement de photos. Ils sont capables d'anticiper et d'aller vers une approche préventive des risques. L'EDT offre ainsi un support réflexif à l'organisation ouvert aux capacités d'innovation des individus.

L'EDT permet également de reconnecter le management avec la réalité du travail. Quand on échange, on discute et on confronte les opinions, on peut favoriser des conditions d'apprentissage pour les travailleurs (Detchessahar, 2001), y compris le manager. La mise en discussion de la sécurité permet ainsi de rendre différentes situations de terrain visibles au regard des managers (Gentil, 2012). Cette reconnexion est indispensable pour aller vers une sécurité intégrée articulant ce qui est réglé par le management et ce qui est géré par l'expérience des techniciens. Cette régulation permanente va dans le sens d'une sécurité développementale, c'est-à-dire une sécurité capable de prendre en compte les initiatives de terrain dans l'évolution de l'organisation.

Cette étude montre également que l'EDT a permis non seulement d'améliorer la gestion de la sécurité mais aussi de développer les compétences des agents, de contribuer à la protection de leur santé et du collectif, et de rapprocher les managers de la réalité des situations de terrain. De ce point de vue, l'EDT ne constitue pas un outil de sécurité en soi mais plutôt un outil qui traite le travail (et ainsi la sécurité). Cette approche permet de dépasser le périmètre classique de la sécurité, fondé sur l'analyse de dysfonctionnements *a posteriori*, pour entrer dans une dynamique d'apprentissage à partir des situations de terrain. Dit autrement, cela permet de développer la sécurité par l'apprentissage des différents acteurs de l'entreprise et de faire progresser l'organisation à partir de sa propre expérience. Cela permet donc le développement d'un environnement capacitant (Falzon, 2005).

Toutefois, le débat sur le travail n'est pas évident, cela s'apprend. Pour que les espaces de débat soient développés et pérennes, plusieurs conditions s'avèrent nécessaires à la fois pour le pilotage de la démarche et pour la mise en place des EDT. Concernant le pilotage, il faut que le Comité de Direction soit engagé dans la démarche de façon à fournir des moyens techniques, organisationnels et humains pour que l'EDT puisse être mis en place. Concernant les conditions relatives à la mise en

place des EDT, une phase préliminaire s'avère nécessaire pour construire un diagnostic en ergonomie qui puisse fournir des éléments pour le développement des EDT. À l'intérieur de ces espaces, plusieurs conditions ont été définies par Mollo et Nascimento (2013) : une discussion basée surtout sur l'activité de travail, une dynamique de confrontation comme base d'échanges et un double objectif d'analyse et d'action de façon à ce que les gens puissent expérimenter les propositions d'amélioration. Ceci dit, il est également nécessaire que les débats soient intégrés dans les réunions managériales existantes pour éviter des réunions supplémentaires.

## BIBLIOGRAPHIE

- Amalberti, R., Auroy, Y. & Aslanides, M. (2004). Understanding Violations and Boundaries. *The Canadian Healthcare Safety Symposium*, Edmonton, 14-16 octobre.
- Anastassova, M. & Burkhardt, J.M. (2009). Automotive technicians' training as community-of-practice: Implementation for the design of an augmented reality teaching aid. *Applied Ergonomics*, 40, p. 713-721.
- Clot, Y. (2005). L'auto-confrontation croisée en analyse du travail : l'apport de la théorie bakhtinienne du dialogue, in: L. Filiattaz, and J. P. Bronckart (Eds.), *L'analyse des actions et des discours en situation de travail*. De Boeck, Bruxelles, pp. 37-55.
- Cuvelier, L. & Falzon, P. (2012). Sécurité réglée et/ou sécurité gérée ? Quelles combinaisons possibles ? *47ème congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française*. Lyon, France.
- Davezies, P. (2008). Stress, pouvoir d'agir et santé mentale. *Archives des Maladies professionnelles et de l'Environnement*, 69 (2), p. 195-203.
- Daniellou, F. (2003). Participation, représentation, décisions dans l'intervention ergonomique, in: C. Martin, and D. Baradat (Eds.), *Des pratiques en réflexion*. Octarès Éditions, Toulouse, p. 225-240.
- Daniellou, F., Simard, M. & Boissières, I. (2011). *Human and organizational factors of safety: a state of the art*. Number 2011-01 of the Cahiers de la Sécurité Industrielle, Institute for an Industrial Safety Culture, Toulouse, France. Available at the URL: <http://www.FonCSI.org/cahiers/>.
- Daniellou, F. (2012). *Les facteurs humains et organisationnels de la sécurité industrielle: des questions pour progresser*. Number 2012-03 of the Cahiers de la Sécurité Industrielle, Foundation for an Industrial Safety Culture, Toulouse, France (ISSN 2100-3874). Freely available at <http://www.FonCSI.org/>.
- Dekker, S. (2003). Failure to adapt or adaptations that fail: Contrasting models on procedures and safety. *Applied Ergonomics*, 34, p. 233-238.
- Detchessahar, M. (2001). Quand discuter, c'est produire... Pour une théorie de l'espace de discussion en situation de gestion. *Revue française de gestion*, 132, p. 32-43.
- Detchessahar, M. (2013). Faire face aux risques psychosociaux : quelques éléments d'un management par la discussion. *Négociations*, 19 (1), p. 57-80.
- Falzon, P. (2005). Ergonomics, knowledge development and the design of enabling environments? *Humanizing Work and Work Environment Conference (HWWE'2005)*. Guwahati, India, Dec.
- Gaudart, C. (2000). Conditions for maintaining ageing operators at work – a case study conducted at an automobile manufacturing plant. *Applied Ergonomics*, 31(5), p. 453-462.
- Garza (de la), C. & Fadier, E. (2005). Towards proactive safety in design: a comparison of safety integration approaches in two design processes. *International Journal of Cognition Technology and Work*, 7 (1), p. 51-62.
- Journé, B. (2005). Etudier le management de l'imprévu : Méthodes dynamiques d'observations in situ. *Finances Contrôle Stratégie*, 8 (4), p. 63-91.
- Kerguelen, A. (2003). *Actogram Kronos pour Windows*, Editions Octarès : Toulouse.
- Mollo, V. & Falzon, P. (2004). Auto-and allo-confrontation as tools for reflective activities. *Applied Ergonomics*, 35(6), p. 531-540.
- Mollo, V. & Nascimento, A. (2013). Pratiques réflexives et développement des individus, des collectifs et des organisations, in: Falzon, P. (Eds.), *Ergonomie Constructive*. PUF, Paris, pp. 164-175.
- Morel, G., Amalberti, R., Chauvin, C. (2008). Articulating the differences between safety and resilience: the decision-making process of professional sea-fishing skippers. *Human Factors*, 2008, 1, p. 1-16.
- Nascimento, A., Cuvelier, L., Mollo, V., Dicioccio, A. & Falzon, P. (2013). Construire la sécurité: du normatif à l'adaptatif, in: Falzon, P. (Eds.), *Ergonomie Constructive*. PUF, Paris, p. 81-91.
- Nascimento, A. & Falzon, P. (2012). Producing effective treatment, enhancing safety: Medical physicists' strategies to ensure quality in radiotherapy. *Applied Ergonomics*, 43(4), 777-784.
- Petit, J. & Coutarel, F. (2013). L'intervention comme dynamique de développement conjoint des acteurs et de l'organisation, in: Falzon, P. (Eds.), *Ergonomie Constructive*. PUF, Paris, p. 103-114.
- Reason, J. (2000). Human error: models and management. *British Medical Journal*, n. 320, p. 768-770.
- Rocha, R., Mollo, V., & Daniellou, F. (2013). Quand le réalisable n'est plus acceptable. Le traitement de la non-conformité du travail des prestataires par des salariés d'une entreprise de distribution de gaz. *48ème congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française (SELF)*, 28-30 Août 2013, Paris.
- Schön, D.A. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*, Basic Books (Reprinted in 1995), New York.
- Simard, M. (2000). La culture de sécurité et sa gestion, in: J.M. Stellman, (Eds.), *Encyclopédie de sécurité et de santé au travail*, v2, Bureau International du Travail, Genève, p.59.5-59.9.
- Terssac (de), G., Boissières, I. & Gaillard, I. (2009). *La sécurité en action*, Octarès, Toulouse, 239p.
- Terssac (de), G. & Lompré, N. (1996). Pratiques organisationnelles dans les ensembles productifs : essai d'interprétation, in: Spérandio, J.C. (coord.), *L'ergonomie face aux changements technologiques et organisationnels du travail humain*, Octarès, Toulouse, p.51-66.

---

Le développement du collectif :  
entre l'individu et l'organisation du travail

Yves Clot\*

Ce qui suit peut être regardé comme une contribution — parmi d'autres — au renouvellement de la tradition francophone d'analyse de l'activité. On sait que celle-ci nous a transmis, en psychologie du travail comme en ergonomie, l'identification classique de l'écart entre le prescrit et le réel. Or, il nous paraît nécessaire d'aller au-delà de cette description traditionnelle du travail. Selon nous, il n'existe pas d'un côté la prescription et de l'autre l'activité réelle ; d'un côté la tâche, de l'autre l'activité ; ou encore d'un côté l'organisation sociale du travail et de l'autre l'activité personnelle. Il existe, entre l'organisation du travail et le sujet lui-même, un travail de réorganisation de la tâche par les collectifs professionnels, une recréation de l'organisation du travail par le travail d'organisation du collectif<sup>1</sup>. L'objet théorique et pratique que nous cherchons à cerner, c'est précisément ce travail d'organisation du collectif dans son milieu, ou plutôt ses avatars, ses équivoques, ses succès et ses échecs, autrement dit, son histoire possible et impossible<sup>2</sup>. Il y a donc entre le prescrit et le réel un troisième terme décisif que nous désignons comme *le genre social du métier, le genre professionnel*, c'est-à-dire les « obligations » que se donnent ceux qui travaillent pour arriver à travailler, souvent malgré tout, parfois malgré l'organisation prescrite du travail. Sans la ressource de ces attendus de la vie professionnelle, on assiste à un dérèglement de l'action individuelle, à une « chute » du pouvoir d'agir devant l'inattendu, à une perte d'efficacité du travail et de l'organisation elle-même. Autrement dit, sans

---

\* Professeur au CNAM.

1. En un sens le travail d'organisation du collectif professionnel a déjà fait l'objet de plusieurs conceptualisations différentes [Cru, 1995 ; Dejours, 1995 ; Leplat, 1997 ; Maggi, 1996 ; de Terssac et Maggi, 1996]. Mais en reliant genres et styles professionnels comme nous le faisons c'est l'histoire du développement des milieux de travail et des sujets eux-mêmes que nous mettons au centre de l'analyse.

2. Il faudra approfondir en quoi cette démarche recoupe les dernières propositions de B. Maggi [2003].

développement du collectif ainsi défini on assiste simultanément à une anémie de l'activité individuelle et à une déréalisation de l'organisation officielle du travail. Pour étayer cette thèse on définira d'abord plus précisément ce qu'on entend ici par collectif. Ensuite on proposera un exemple de situation de travail. On terminera en revenant sur la définition du concept d'activité.

#### LE COLLECTIF COMME « RÉPONDANT » PROFESSIONNEL

Partons d'un constat qu'on peut décrire à l'aide d'une métaphore empruntée à J. Bruner. Lorsqu'on arrive sur un lieu de travail « c'est comme si nous pénétrions sur une scène de théâtre où la représentation a déjà commencé : l'intrigue est nouée ; elle détermine le rôle que nous pouvons y jouer et le dénouement vers lequel nous pouvons nous diriger. Ceux qui étaient déjà en scène ont une idée de la pièce qui se joue, une idée suffisante pour rendre possible la négociation avec le nouvel arrivant » [Bruner, 1991, p. 48]. On a donc pu comparer, en s'appuyant sur les réflexions de Bakhtine dans un autre domaine [Bakhtine, 1926, p. 191], l'activité ordinaire de travail, à un enthymème<sup>3</sup>, social au premier degré : la partie sous-entendue de l'activité est ce que les travailleurs d'un milieu donné connaissent et voient, attendent et reconnaissent, apprécient ou redoutent ; ce qui leur est commun et qui les réunit sous des conditions réelles de vie ; ce qu'ils savent devoir faire grâce à une communauté d'évaluations présupposées, sans qu'il soit nécessaire de respécifier la tâche chaque fois qu'elle se présente. C'est comme « un mot de passe » connu seulement de ceux qui appartiennent au même horizon social et professionnel.

Ces évaluations communes sous-entendues jouent dans les situations incidentielles un rôle particulièrement important. En effet, pour être efficaces, elles doivent être économiques et le plus souvent elles ne sont pas même énoncées. Quand elles le sont, « prises au mot », elles font de ce dernier non plus un signe mais un nœud de significations et même d'intonations. Elles sont entrées dans la chair des professionnels, pré-organisent leurs opérations et leur conduite ; elles sont en quelque sorte « soudées » aux choses et aux phénomènes correspondants. C'est pourquoi elles ne requièrent pas forcément de formulations verbales particulières ou plutôt elles « surpeuplent » et « contaminent » tous les mots et gestes en usage dans le milieu, mots et gestes inséparables des voix du métier lointaines ou proches qui résonnent en eux. C'est cet intercalaire sociosymbolique, ce corps d'évaluations communes qui intercède dans l'activité personnelle et opère de façon tacite, que nous<sup>4</sup> avons désignée par le concept de *genre professionnel*. Il s'agit là

3. On appelle enthymème, en logique, un syllogisme dont l'une des prémisses n'est pas exprimée, mais sous-entendue. Par exemple : Socrate est un homme, donc il est mortel. On sous-entend : tous les hommes sont mortels.

4. Ce « nous » désigne l'équipe de *Clinique de l'Activité* du laboratoire de psychologie du travail du CNAM.

d'une catachrèse<sup>5</sup> du concept de genre de discours chez Bakhtine [1984]. C'est que, selon nous, il n'existe pas que des genres d'*énoncés*. Nous avons cru pouvoir avancer qu'il existe plus largement des genres sociaux d'*activités* [Clot, 1999] qui contiennent non seulement des genres de discours mais aussi des *genres de techniques* : ceux-ci font le pont entre l'opérationnalité formelle et prescrite des équipements matériels et les manières d'agir et de penser d'un milieu. On ne constate pas seulement la présence d'énoncés déplacés ou, au contraire, convenus dans un milieu social mais tout autant celle de gestes et d'actes matériels et corporels mal ou bien venus. De façon générale, on y trouve une gamme d'activités imposées, possibles ou prohibées. Les attendus sociaux d'un genre — souvent sous-entendus — concernent autant les activités techniques et corporelles que les activités langagières. Le genre d'activités attaché à une situation et à un milieu stabilise et retient — jamais de façon définitive — les manières communes de *prendre* les choses et les hommes. Ce sont des activités pré-organisées qui font autorité et donnent le ton pour agir dans ce milieu-là. Parmi elles, la portée normative d'un genre technique<sup>6</sup> n'est pas moindre que celle d'un genre langagier. Mais les ressources qu'il fournit aux sujets pour contrôler leurs actes en direction des objets n'ont également rien à envier à celles que conserve un genre de discours. Proto-significations et proto-opérations sont d'ailleurs le plus souvent entrelacées, formant la texture du genre et de ses variantes<sup>7</sup>.

Le genre professionnel transporte l'intégrale des équivoques que son histoire y a laissées persister et qu'elle ne cesse de renouveler ; ou encore tout ce sur quoi les générations successives de professionnels ont buté, obligeant chacun, dans cette œuvre d'interprétation collective et singulière, à y mettre du sien. Sans pouvoir développer cette question dans ce cadre, on soulignera seulement qu'il y va ici de la conception qu'on se fait des rapports entre le sujet humain et le « social ». Comme Vygotski, on peut trouver assez naïf de regarder, comme c'est massivement le cas, le social *seulement* comme un ensemble de personnes. Le social est aussi là quand le sujet est seul. Il n'est pas uniquement au dehors de nous ou même entre nous. Il est aussi en nous, dans l'esprit et le corps de chacun d'entre nous [Vygotski, 1971 ; Clot, 2002b].

C'est la raison pour laquelle on entend par « genre », le *répondant* professionnel qui, traversant l'activité de chacun, met justement chacun à l'intersection du passé et du présent. Autrement dit : *le répondant générique du métier*. Quand il existe — et on voudrait définir ici ses conditions d'existence — il incorpore non

5. On appelle catachrèse l'usage d'un outil ou d'un concept distinct de l'usage visé par son concepteur.

6. Ce concept recouvre également les techniques du corps dont M. Mauss (1950-1985) a si bien marqué l'importance.

7. On peut considérer que ces genres professionnels sont des instruments collectifs de l'action individuelle. À ce titre, ils sont l'objet de « genèses instrumentales » prises dans une histoire collective [Rabardel, 1995 ; Clot, 2003]. Les genres professionnels n'expliquent pas l'activité individuelle. Elle s'explique avec eux, à tous les sens du terme.

seulement l'hétérogénéité contemporaine des variantes professionnelles mais aussi la totalité ouverte des voix qui continuent, venues du passé, à parler dans le présent, même de manière anonyme pour dire ce qui est juste, « déplacé » ou inaccompli dans le métier. C'est « le métier qui parle », si l'on nous permet cette expression. Il le fait par contamination des langages, des techniques du corps et de l'esprit, des mots et des choses. À l'intersection des séries, il unit le passé au présent, le monde des prédécesseurs à celui des contemporains dans un dialogue parfois inaudible, souvent interrompu, toujours à reprendre entre le passé révolu et le futur à vivre. Le genre « se souvient » de son passé quand un milieu professionnel parvient, le plus souvent malgré tout, à transformer ce passé en moyen de vivre le présent, c'est-à-dire, paradoxalement, en « souvenir » du futur. Le répondant — qui porte alors bien son nom — est frappé d'une plurivocalité structurelle, d'une hétéroglossie irréductible quand il est cette « mémoire pour prédire », pour reprendre la formulation de Alain Berthoz [1997, p. 125]. Du coup, on peut penser, à la manière de Bakhtine, que plus un sujet qui travaille a de points de contacts avec ces variantes, plus riche et plus souple est son maniement des techniques et des langages du genre, moins il est « naïf » dans le métier. Autrement dit : mieux il est préparé, non seulement à supporter le choc du réel, mais à transformer le déplaisir qu'il y a toujours de se sentir à découvert en plaisir de la découverte.

En effet, en l'absence d'attendus génériques disponibles, on peut montrer que la santé se dégrade en milieu de travail. Car le collectif professionnel se réduit alors à une collection d'individus exposés à l'isolement. C'est le cas, lorsque cède, pour des raisons chaque fois à retrouver, l'action de « civilisation » du réel à laquelle doit procéder un collectif professionnel chaque fois que le travail, par ses inattendus, le met à découvert. Autrement dit quand l'histoire du genre professionnel se trouve suspendue. Quand, pour le dire encore autrement, la production collective des attendus génériques du métier est mise en souffrance. Chacun individuellement se trouve alors confronté aux mauvaises surprises d'une organisation du travail qui laisse « sans voix » face au réel. Sans répondant. Bakhtine aurait écrit sans « surdestinataire », ou mieux, sans « destinataire de secours » [1984]. Du coup, quand le « métier ne parle plus », il n'est pas rare que les personnes « en fassent une maladie ». Mais alors, fondamentalement, c'est le métier qu'il faut *soigner*, à tous les sens du terme.

Ce qui vient d'être dit vaut du côté du sujet au travail. Mais quand le « métier » se tait, ce silence a aussi des effets sur l'organisation officielle. Car c'est alors comme si cette dernière perdait aussi sa vitalité en prenant la forme d'une organisation « arrêtée » ou « achevée ». Elle aussi s'expose dans ce cas à l'isolement vis-à-vis du réel, lequel prélude souvent à une déréalisation que le formalisme organisationnel parachève trop souvent. Si le travail d'organisation et de conception n'est pas « continué » par les travailleurs, ils risquent — au sens fort du terme — de devenir des opérateurs, et l'organisation officielle du travail risque, elle, de ne plus parler que la langue morte de la procédure ou de la prescription. L'organisa-

tion du travail — pas plus que l'individu — ne reste vivante non en niant le collectif mais seulement par la voie de son développement.

### GUICHETIERS ET GUICHETIERS

Pour éclairer ce problème, on examinera un exemple dans les métiers de la Poste. Il est issu d'un beau travail de thèse en ergonomie [Flageul-Caroly, 2001]. Sandrine Flageul-Caroly a comparé le travail des guichetiers dans deux bureaux de Poste, l'un situé en région parisienne et classé en zone urbaine sensible (ZUS) et l'autre en province. Lors de l'intervention, en un an, dans le premier, sept agents sur quinze ont quitté l'équipe. Mise à part la comptable qui l'a fait pour un congé de maternité, deux guichetiers, après un diagnostic officieux d'inaptitude relationnelle avec les clients, ont été mutés sur leur demande dans un centre de tri de nuit, un autre est mort d'un infarctus sur le lieu de travail, un troisième, victime d'une agression, a dû abandonner définitivement sa position au guichet, deux agents contractuels n'ont pas été reconduits dans leur fonction. Par ailleurs, le chef d'équipe « a fait une dépression » [Flageul-Caroly, 2001, p. 140]. Dans le bureau de province, au contraire, la stabilité du personnel est forte, le public est plus hétérogène mais une partie de la population vit aussi dans la précarité en raison de fermetures d'usines qui nourrissent le chômage.

Dans ce dernier bureau, entre les prescriptions et procédures officielles, l'activité de chaque agent a pris place et l'intercalaire social défini plus haut demeure vivant. Autrement dit, il existe, à l'initiative des guichetiers et facteurs, un travail d'organisation du travail qui assure la transfiguration de l'organisation du travail officielle afin de la « maintenir » face au réel. Pour le montrer on proposera ci-dessous une description du répertoire des actions qui fixe « l'esprit des lieux » et qui organise, pour le dire à la manière de Reed et Brill [1996, p. 438], « l'espace des actions encouragées » par ces professionnels pour chacun d'entre eux. En considérant comme essentiel, d'un point de vue clinique, d'entrer ici dans le détail, on retiendra dans ce qui suit une partie de l'inventaire auquel a minutieusement procédé S. Flageul-Caroly [2001, p. 182]<sup>8</sup>.

La direction de la Poste a séparé les fonctions de guichetier et d'agent de cabine, la cabine étant le lieu d'enregistrement des lettres recommandées et des paquets contre-remboursement. Or, selon les guichetiers du bureau de province, « faire la cabine » permet de préparer la réponse à la demande du client. Le maintien décidé collectivement de cette polyvalence guichet/cabine/comptabilité malgré un rappel du règlement par l'encadrement à la suite d'un vol, permet de s'extraire du guichet pour avancer le travail en cabine qui reste ouverte durant toute la vacation. Lorsqu'il y a moins de monde en file d'attente, la circulation entre les fonctions est possible et autorise une préparation — en vue des

---

8. En renvoyant le lecteur intéressé à la lecture de sa thèse pour une analyse plus approfondie.

réclamations — des lettres recommandées dans un bac près des guichets. En banlieue, une personne a été affectée « à la cabine ». De même, en banlieue les guichetiers ne peuvent pénétrer dans la caisse en *back-office* et attendent que le caissier soit disponible en cas de besoin pour utiliser le sas vitré afin d'échanger l'argent ou les produits. En province, les guichetiers entrent dans la caisse afin de régler les situations critiques au guichet. La Poste tend aujourd'hui à séparer les fonctions de facteur et de guichetier. En banlieue, la porte blindée qui sépare les espaces de travail entre eux et s'oppose aux relations intermétiers est fermée, au risque de réduire la vue d'ensemble qui permet de répondre à une réclamation des clients. Dans le bureau de province cet espace n'est pas fermé. En banlieue, à l'inverse de leurs collègues du bureau de province, les guichetiers ne résolvent pas les problèmes de cartes et de chèques avec le client, même si la file d'attente le permet. Ils orientent le client vers le centre de chèques postaux.

La règle officielle prévoit qu'il faut replacer immédiatement l'avis d'enregistrement d'une lettre recommandée dans le bac une fois cet enregistrement réalisé sur l'ordinateur, soit deux déplacements pour les guichetiers dans cette situation répétitive qui réduit la disponibilité face aux clients. Dans le bureau de banlieue, chacun se mesure seul à cette astreinte. En province les guichetiers ont cherché ensemble et finalement mis au point, en essayant plusieurs solutions, une stratégie commune : puisque l'enregistrement de la première page écran permet de comptabiliser un lot, répondant à ainsi à l'objectif de production, ils mettent sur le côté l'avis de distribution du recommandé et l'enregistrent le soir en cabine au pistolet laser. Ils se fatiguent moins, gagnent du temps, restent disponibles pour le client. Cette action, fruit d'une ré-élaboration commune dans un bureau, devient une transgression aux yeux de la hiérarchie et même aux yeux des collègues lorsqu'elle est réalisée dans l'autre bureau. En province, afin de se préserver, on « s'arrange » avec le collègue du guichet voisin quand on manque de timbres ou d'argent en sous-caisse au lieu de se déplacer. L'interruption du travail de l'autre est regardée comme un mode de gestion collective du bureau. On met en commun aussi les connaissances acquises sur les usagers pour partager les diagnostics dans le feu de l'action face à la file. Pas dans le bureau de banlieue, ou beaucoup moins.

De même, alors qu'existe dans le premier bureau un cahier élaboré en commun sur lequel sont inscrits les noms des clients et leurs numéros de compte afin d'éviter le va-et-vient entre l'ordinateur et le bac, en banlieue, rien de tel. On note aussi que le chiffre d'affaires réalisé par la vente au guichet est collectif et non pas affecté à chacun. Enfin, alors qu'en banlieue il est interdit à l'encadrement de proximité de « fusionner » avec les guichetiers, dans le bureau de province le chef direct ressent l'obligation d'être « palliatif » en cas de difficultés surgies au guichet. Si l'on ajoute à cet inventaire que l'équipe du bureau de province se réunit tous les quinze jours autour d'un repas et que ce moment est, entre autres, un temps de confrontation sur le travail, on aura dessiné les contours d'une configuration générique très différente d'un bureau à l'autre.

## L'INDIVIDU SANS « RÉPONDANT » : LA TRANSGRESSION

L'analyse comparative montre qu'en l'absence de production patiente et collective d'obligations partagées entre professionnels pour se mesurer aux épreuves du réel, deux tendances s'affirment dans le travail. La première, dont S. Flageul-Caroly donne un bon exemple à propos de l'échange de monnaie au guichet, est le contournement transgressif du règlement qui conduit chacun à « errer tout seul devant l'étendue des bêtises possibles » [Darré, 1994, p. 22] et ce, au prix de risques coûteux, à tous les sens du terme. Sans aucune possibilité attestée de s'en tenir à la procédure prescrite face au réel et sans le recours fourni par les obligations génériques du collectif — sans destinataire de secours — la position individuelle cède. La transgression de la procédure officielle expose alors les guichetiers du bureau de banlieue aux « ruses » malveillantes d'une partie de la clientèle [Flageul-Caroly, 2001, p. 196].

La deuxième entretient encore le paradoxe de la transgression. On en repère les effets lors de la transmission du métier aux nouveaux arrivants. En effet, en banlieue la transmission porte sur des consignes officielles d'autant plus canonisées que c'est dans l'ombre et dans l'inquiétude qu'elles sont contournées par chacun. Alors que dans le bureau de province ce n'est pas la procédure prescrite qui est transmise mais le « métier au carré », le développement du métier à partir du métier, la construction à poursuivre des « obligations » sous-entendues [*ibid.*, p. 190-191]. La pétrification du règlement et des procédures s'allie dans le premier cas avec des transgressions qui ne sont jamais que l'envers de la prescription et qui se retournent contre la transmission elle-même. Il y a là une étrange coïncidence entre sacralisation du règlement et transgression. En revanche, dans le deuxième cas, on ne trouve ni l'une ni l'autre. La transmission pour le novice ne va pas, en ligne droite, du dehors au dedans. Elle va simultanément du dedans au dehors. Car il est mis en demeure de prendre part à une histoire et à un travail de transformation des obligations mises au point par d'autres mais à poursuivre [*ibid.*, p. 191]. Il est confronté aux nécessités de s'approprier le collectif, à l'impératif de l'ingérer pour le digérer, si on peut se permettre cette métaphore. La coïncidence qui rattache dans le premier cas le conformisme procédural et la transgression de la procédure tient à ce qu'ils ont en commun d'abandonner tous deux le réel à son destin. Ils lui tournent le dos quand celui-ci réclame pourtant de nouvelles manières de faire et de dire ensemble. Dans l'autre bureau, en revanche, pour simplifier, c'est d'appropriation générique du réel qu'il s'agit.

On retrouve ici des résultats classiques en clinique du travail [Clot, 2002a] : le nouvel arrivant n'est pas ce joueur vers qui on dégage le ballon du métier qui rebondirait de génération en génération. Car l'expérience générique, à proprement parler, ne se transmet pas. Elle dure et perdure sous la forme d'une évolution ininterrompue qui se poursuit ou s'éteint en traversant chacun. Chacun ne reçoit pas en partage une expérience prête à l'usage. Il cherche plutôt à prendre place dans le courant des activités qui l'entraînent. Plus exactement, l'activité personnelle ne

se construit que dans et contre ce courant en s'appropriant le genre professionnel. Du coup, ce dernier, loin d'être un système abstrait de normes, toujours égal à lui-même, ne peut rester vivant qu'englouti dans le feu de l'action, déchiré par les contradictions vitales d'un milieu de travail, pour revenir enfin, éventuellement, saturé de variantes et chargés de nuances, avec une stabilité toujours aussi provisoire. À charge pour tous et pour chacun d'entretenir cette élasticité générique : faire vivre le collectif dans l'individu. Car c'est là la force de rappel qui maintient la prescription officielle et la transgression individuelle face au réel. Si ce ressort se casse, le travail individuel reste sans répondant. Chacun ne pouvant plus alors compter que sur ses propres ressources psychiques est renvoyé à lui-même, à la légèreté de ses équilibres propres, aux risques de désordres graves et simultanés du corps et de l'esprit. Ces risques encourus ne sont pas étrangers à la souffrance vécue aux guichets du bureau de Poste de la banlieue parisienne qui sert ici de référence à notre analyse.

Dans l'autre bureau, les antinomies de métiers, les conflits de buts et de critères qui travaillent la conscience professionnelle n'en existent pas moins. Si les conditions de vie des usagers conservent une hétérogénéité plus grande qui donne plus de souplesse à ceux qui travaillent, les « problèmes de conscience » sont là tout autant. S'ils sont moins ravageurs pour la santé, c'est que chacun a pu mieux les domestiquer et, paradoxalement, les faire siens.

#### LE COLLECTIF DANS L'INDIVIDU

Au fond, on peut soutenir qu'ainsi regardé, le collectif est simultanément à l'intérieur de l'individu et qu'il s'y développe en fonction des échanges entre « gens du métier ». Mais la fonction du collectif n'est pas sédentaire. Pour le nouvel arrivant il n'est pas d'abord la ressource qu'il deviendra quand il l'aura fait sien. Il est plutôt une contrainte, source d'occupations prédéfinies et de préoccupations insoupçonnées. C'est d'abord un rébus avec lequel il faut s'expliquer. Pour parvenir à se mesurer aux problèmes de travail et de conscience que nous venons de décrire, l'activité individuelle du nouvel arrivant doit faire un long chemin. Bien peu direct, par exemple, le chemin qui conduit chacun à arbitrer à sa manière propre entre chiffre d'affaires et intérêt de l'usager. Car cet objet de travail controversé n'est pas d'emblée un objet personnel. Il ne le devient que lorsque, avec le temps, son expérience dans ce bureau est faite. D'entrée de jeu c'est un objet de travail « surpeuplé », pour le dire à la manière de Bakhtine qui utilisait ce vocabulaire pour caractériser l'énoncé dans l'échange verbal. On pourrait même écrire que c'est là un objet saturé et « préoccupé » par l'activité d'autrui. Il ne sera « sien » — et ce jamais totalement — qu'après qu'il aura pu l'habiter et en quelque sorte « l'éplucher » des activités d'autrui en le regardant circuler au travers de toutes les activités personnelles dans lesquelles il se réfracte, en le voyant dans chaque activité avec les yeux d'une autre activité. Alors seulement, grâce à

cette « répétition sans répétition » [Bernstein, 1996] et par cette sorte de percolation où se joue et se rejoue la traversée des contextes différents du travail, il pourra disposer pour lui-même des ressources génériques du collectif. Paradoxalement, sans ce « donné » disponible dont il doit réussir à disposer pour lui-même, son activité individuelle ne sera jamais vraiment « sienne » et restera prise dans les filets de la prescription officielle dont il ne parviendra pas réellement à se déprendre. Elle ne sera une activité propre qu'en se retirant des activités avec autrui où elle s'est trouvée nécessairement engagée. « Avoir du métier » suppose de s'affranchir du travail des autres, de se ressaisir vis-à-vis d'autrui. Mais c'est en *répétant* ses rapports avec eux autant de fois que nécessaire pour trouver « l'autre dans le même » que le sujet peut atteindre — en s'y essayant longtemps — « l'équilibre léger » atteint par un professionnel à titre personnel.

De plus, le retrait ou la démarcation du geste d'autrui, quand ils se produisent, ne relèvent pas d'un travail solitaire. C'est le plus souvent en se mêlant aux différentes manières de faire la même chose dans un milieu professionnel donné que, par le jeu des contrastes, des distinctions et des rapprochements entre professionnels, l'activité propre se décante. Je me défais d'autrui en passant de l'un à l'autre, en opposant et en rapprochant les autres entre eux. Dans cette percolation à laquelle le nouveau soumet, même à leur insu, l'activité de ceux qui l'entourent, par contraste, le geste se détache de chacun et, finalement, n'appartient plus à personne en particulier. Sans propriétaire exclusif, le voilà disponible. Je peux alors en disposer, me l'approprier, m'en saisir. Au bout du compte, c'est en apprenant à distinguer les autres *entre eux* que je parviens à *me distinguer d'eux*. Et ce, en les incorporant dans le cours de ma propre histoire professionnelle, comme des ressources de mon développement propre. Ce processus signale incontestablement l'existence, ici aussi, de la double naissance des fonctionnements psychologiques que Vygotski [1978] a repérée : un fonctionnement naît une première fois entre des sujets (son origine est interpsychologique) et une deuxième fois dans le sujet en changeant de statut (son développement est intrapsychologique). Il y a donc une migration de la fonction du collectif. D'abord source sociale de l'activité personnelle, il se transforme en ressource personnelle de l'activité sociale. Ce n'est donc pas le collectif qui explique le sujet mais c'est le sujet qui s'explique, dans tous les sens du terme, avec le collectif.

Mais un point mérite alors d'être souligné. Notre expérience en clinique de l'activité nous a familiarisé avec ce fait : une action se libère de l'action des autres non pas en la niant mais par la voie de son renouvellement. C'est comme si le nouvel arrivant, à la longue, triomphait de l'obstacle de l'activité partagée par les autres grâce aux instruments de celle-ci et, en les retouchant, la contraignait à se dépasser elle-même. On assiste alors à une stylisation de cette activité. L'activité commune appropriée par lui le devient pour lui. Elle a d'ailleurs un style seulement quand elle est évaluée par les autres comme un concours à l'histoire générique du répondant. C'est peut-être à quoi on reconnaît un expert : sa capacité à transformer une histoire collective en y mettant du sien. C'est ainsi, au bout du

compte, qu'il faut sans doute comprendre la conception bakhtinienne selon laquelle agir, c'est opposer à l'activité d'autrui une contre-activité.

Mais sans le travail des autres qu'il faut traverser et décanter pour accéder au répondant générique du métier, il y a de fortes chances qu'on reste prisonnier de l'alternative spéceuse entre prescription officielle et transgression individuelle. On en veut pour preuve le travail éprouvant des guichetiers du bureau de banlieue qui, privés de collectif générique, fixent leurs rapports aux novices dans la forme unique et répétitive de l'application des règles officielles. Ici les règles officielles servent à se défendre du réel. Mais cette incarcération de la répétition dans des gestes de métiers trop grossièrement « appropriés » car trop « officiels » et trop « formels » induit ces « conduites d'un seul bloc » qui exposent les guichetiers au désaveu du réel chaque fois qu'un effort de discrimination devient nécessaire dans la situation. Par un choc en retour, la transgression de la règle surgit pour eux comme le moyen d'échapper à ce déplaisir en tentant de retrouver le contact perdu avec l'usager. Mais ils s'imposent alors de nouvelles épreuves en ouvrant la porte aux risques d'infraction qui peuvent alors venir des usagers. Toujours à découvert, beaucoup finissent par « en faire une maladie ».

#### RÉPÉTITION ET RÉPÉTITION : LE RÔLE DE L'ORGANISATION

On l'aura compris : sur l'axe de la clinique du travail la transgression et le style ne se superposent pas. Là où la première révèle la défaillance ou la pétrification du genre professionnel, le second est l'un des témoins de sa vitalité. Là où la première n'installe qu'un écart à la règle officielle, le second fait du genre professionnel la source puis la ressource de la transformation potentielle de cette règle. La transgression concerne la prescription de la tâche. Le style concerne les antécédents génériques de l'activité réelle. La stylisation du genre par l'expérimentation sur ses variantes, à l'initiative de chacun et de tous en cours d'activité, signe le pouvoir d'agir d'un collectif sur l'organisation officielle du travail. Ce travail d'organisation repose sur une « répétition sans répétition » qui soutient l'affirmation d'un collectif et l'oppose, comme tel, à chacune des expériences particulières et successives où le réel le mêle et l'entraîne. Paradoxalement, cette distance stylistique se présente comme un gain de fonctionnalité générique dont chaque situation nouvelle peut bénéficier. En raison du fait que le style, loin d'être un écart à la norme, est une reprise et une relance de la répétition collective au-delà de la répétition — l'expérience d'actions répétées mais achevées dans des contextes simultanément voisins et uniques —, il décongestionne le genre en initiant des variantes qui peuvent lui conserver sa vitalité. Il transfigure les attendus génériques de l'activité.

En fait, il y a répétition et répétition : contre la tendance du genre à s'enclaver et à se délier de l'activité en se refermant sur lui-même quand le développement est entravé, contre le risque de clôture qui le guette et peut le précipiter dans la

répétition d'une routine, le style conserve aux formes déjà fixées leur « équilibre léger » et leur ouverture. La valeur de cet équilibre métastable se mesure à la quantité d'obstacles qu'il permet de vaincre face aux circonstances particulièrement changeantes du réel. Cette première forme est une répétition au-delà de la répétition. La deuxième forme de répétition incarne l'activité et la retient prisonnière. Elle résulte paradoxalement d'un sous-développement de la première — son amputation — qui l'endurcit jusqu'à retourner l'activité en passivité, coupant alors chacun de ses forces vives. En conséquence de quoi, l'énergie psychique et le plaisir de travailler se trouvent confisqués par les rétractions morbides de l'impuissance et par la tâche fictive du ressassement des échecs. Arrivé à ce point on peut dire que « le mort saisit le vif » dans le travail, que le donné écrase le créé. Autrement dit que la mort — inhérente à la vie et même essentielle à la vie — se retourne contre la vie. Le sous-développement de la répétition du premier type développe la répétition du second type. Dans cette perspective, la situation des guichetiers du bureau de la banlieue parisienne — pour des raisons qui sont très loin de leur être imputables en totalité — n'est peut-être pas caractérisée d'abord par une répétition trop forte des maladies mais, essentiellement, par une répétition trop rudimentaire du travail d'organisation qu'ils peuvent envisager entre eux : un défaut de répétition se métamorphose en répétition du défaut.

Nous retrouvons alors ici le rôle de l'organisation officielle. Car, au fond, on peut se demander si « l'organisation des répétitions », au sens théâtral du terme, ne mérite pas d'être au cœur de l'organisation pour qu'elle reste vivante. Non qu'elle puisse directement être prescrite. On y a insisté : c'est ici le collectif qui peut seul se déterminer à se donner des obligations partagées. Mais on peut penser qu'en cherchant à lever les obstacles professionnels qui conduisent le collectif à ne pas le faire (la gestion des effectifs, du rapport entre titulaire et précaire, la centralisation de l'activité d'encadrement sur le travail réel et pas seulement sur les résultats financiers), l'organisation peut fonctionner comme ressource pour le travail et pas l'inverse. C'est ce que paraît montrer le bureau de Poste de province. Ce faisant, le collectif de métier peut alors devenir une ressource pour l'organisation du travail mais une *ressource* « développée », en quelque sorte : pas seulement un moyen d'atteindre les objectifs fixés *par* cette organisation mais éventuellement un moyen *pour* elle de se fixer de nouveaux objectifs. Un tel type d'organisation peut alors devenir, réciproquement, une *source* de développement du collectif de métier.

Cette discordance créatrice entre organisation du travail et collectif s'apparente à une migration des sources et des ressources du développement de l'efficacité. Cette dernière n'est donc pas « assignée à résidence ». Elle ne se développe, comme toutes les fonctions, qu'en traversant des contextes différents pour se doter de nouvelles ressources. C'est le sous-développement de ces migrations qui est dangereux pour la santé des personnels car elle « enveloppe » et incarne l'activité dans un seul contexte.

## L'ARCHITECTURE DE L'ACTIVITÉ

Au bout du compte on peut retenir que le travail dont il est ici question possède un volume ou une épaisseur dont l'activité réalisée par un opérateur n'est jamais que la surface. Ce volume possède une architecture développementale. L'activité est à la fois irréductiblement *personnelle*, *interpersonnelle*, *transpersonnelle* et *impersonnelle*. Personnelle et interpersonnelle, elle l'est dans chaque situation singulière toujours exposée à l'inattendu. Sans destinataire l'activité perd son sens. Elle est transpersonnelle puisque traversée par une histoire collective qui a franchi nombre de situations et disposé de nombreux sujets à répondre plus ou moins d'elle, d'une situation à l'autre. Ce sont là les attendus génériques de l'activité, sur-destinataire de l'effort consenti par chacun. Le travail collectif de réorganisation de la tâche en assure ou non la « maintenance ». Enfin l'activité est impersonnelle justement sous l'angle de la tâche. Cette dernière est, dans l'architecture de l'activité d'un travailleur, ce qui est nécessairement le plus décontextualisé. Mais, du coup, elle est justement ce qui oriente l'activité au-delà de chaque situation particulière. Prescription indispensable, elle peut — elle devrait toujours — se nourrir des obligations génériques que les opérateurs se donnent pour la réaliser et, par un choc en retour, elle peut aussi les entretenir. Dans cette perspective, une clinique de l'activité ne perd pas de vue que la transformation du travail passe par celle de la tâche que l'organisation du travail prescrit. Elle a comme horizon le développement du pouvoir d'agir des opérateurs dans la conception continuée des tâches avec les concepteurs.

Finalement c'est dans l'individu comme dans l'organisation du travail que le collectif peut se développer. En retour il est alors une ressource décisive pour que cette organisation du travail et l'activité personnelle, ensemble et séparément, conservent un devenir. On peut donc regarder l'histoire du collectif comme le ressort de « l'agir organisationnel », pour reprendre l'expression de B. Maggi [2003].

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- BAKHTINE M. (1926/1981), « Le discours dans la vie et le discours dans la poésie », in TODOROV T., *M. Bakhtine, le principe dialogique. Ecrits du Cercle de Bakhtine*, Seuil, Paris, p. 124-132.
- (1984), *Esthétique de la création verbale*, Gallimard, Paris.
- BERNSTEIN N. A. (1996), « On Dexterity and its Development », in LATASH M. L. et TURVEY M. T. (dir.) (1996), *Dexterity and its Development*, Lawrence Erlbaum Assoc., Mahwah (N.J.).
- BERTHOZ A. (1997), *Le Sens du mouvement*, Odile Jacob, Paris.
- BRUNER J. (1991), *Car la culture donne forme à l'esprit*, Eshel, Paris.
- CLOT Y. (2002 a), *La Fonction psychologique du travail* (3<sup>e</sup> éd. augmentée), Presses universitaires de France, Paris.
- (dir.) (2002b), *Avec Vygotski* (2<sup>e</sup> éd. augmentée), La Dispute, Paris.

- (2003), « La Catachrèse entre réel et réalisé. Contribution d'un psychologue du travail », in CLOT Y. et GORI R. (dir.), *Catachrèse : éloge du détournement*, Presses universitaires de Nancy, Nancy.
- CRU D. (1995), *Règles de métier, langue de métier : dimension symbolique au travail et démarche participative de prévention*, mémoire EPHE, Paris.
- DARRÉ J. P. (1994), « Le Mouvement des normes, avec Bakhtine et quelques agriculteurs », in DARRÉ J.-P. (dir.), *Pairs et experts dans l'agriculture*, Erès, Toulouse, p. 15-29.
- DEJOURS C. (1995), *Le Facteur humain*, Presses universitaires de France, Paris.
- FLAGEUL-CAROLY S. (2001), *Régulations individuelles et collectives de situations critiques dans un secteur de service : le guichet de la Poste*, thèse EPHE, Paris.
- MAGGI B. (1996), « La Régulation du processus d'action de travail », in CAZAMIAN HUBAULT P. F. et NOULIN M. (dir.), *Traité d'ergonomie*, Octarès, Toulouse, p. 638-661.
- (2003), *De l'agir organisationnel. Un point de vue sur le travail, le bien-être, l'apprentissage*, Octarès, Toulouse.
- RABARDEL P. (1995), *Les Hommes et les technologies*, Armand Colin, Paris.
- REED E. S. et BRIL B. (1996), « The Primacy of Action in Development », in LATASH M. L. et TURVEY M. T. (dir.) (1996), *Dexterity and its Development*, Lawrence Erlbaum Assoc., Mahwah (N.J.).
- DE TERSSAC G. et MAGGI B. (1996), « Le travail et l'approche ergonomique », in DANIELLOU F. (dir.), *L'Ergonomie en quête de ses principes*, Octarès, Toulouse, p. 77-103.
- VYGOTSKY L. (1971), *The Psychology of Art*, MIT Press, Cambridge (Mass.).
- (1978), *Mind in Society. The Development of Higher Psychological Process*, Harvard University Press, Cambridge et Londres.



## Le développement de l'activité collective

Flore Barcellini, Sandrine Caroly

► **To cite this version:**

Flore Barcellini, Sandrine Caroly. Le développement de l'activité collective. Falzon Pierre (dir.). Ergonomie Constructive, Presses universitaires de France, pp. 33-46, 2013. <halshs-00860638>

**HAL Id: halshs-00860638**

**<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00860638>**

Submitted on 10 Sep 2013

**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.

## **Le développement de l'activité collective**

**Sandrine Caroly, Flore Barcellini**

### **1 Introduction**

L'ergonomie s'intéresse aux dimensions collectives de l'activité en les regardant comme objet de régulation dans les interactions entre l'opérateur/trice et son contexte de travail. L'objectif de ce chapitre est de présenter une perspective constructive concernant le développement de l'activité collective. Cette activité est vue comme une articulation du travail collectif dans lequel les opérateurs/trices sont engagé(e)s et du collectif de travail auquel ils/elles appartiennent.

Dans une première partie de ce chapitre, nous présentons les notions de collectif de travail comme une ressource pour le développement de la santé et du travail collectif, comme une ressource pour le développement de la performance, enfin comme des composantes d'une activité collective efficace et efficiente. Dans une seconde partie, les conditions organisationnelles et matérielles essentielles au développement de l'activité collective seront mises en évidence. Enfin, nous concluerons sur la nécessité de s'intéresser au travail d'organisation d'un environnement capacitant favorisant le développement de cette activité collective et en conséquence à la nécessité de s'intéresser à l'activité des organisateurs des ces environnements.

### **2 Articulation du travail collectif et du collectif de travail dans l'activité**

#### **Le travail collectif: une ressource pour la performance**

Le *travail collectif* correspond à la manière dont les opérateurs et les opératrices vont plus ou moins coopérer de manière efficace et efficiente dans une situation de travail (de la Garza et Weill-Fassina, 2000 ; Avila Assunção, 1998). Il est donc défini en lien avec la tâche dans laquelle sont engagés les partenaires du travail collectif et renvoie à la performance dans l'atteinte des objectifs de cette tâche. Le travail collectif implique des processus de répartition des tâches et d'échanges de savoirs, favorisant la mise en œuvre de régulation dans l'activité.

Plusieurs ressources socio-cognitives favorisent la production d'un travail collectif efficace (Wisner, 1993 ; Darses et Falzon 1996 ; Salembier et Zouinar, 2004 ; Carroll et al., 2002 ; Schmidt, 2002 ; Caroly, 2010) : des possibilités de *synchronisation opératoire* – coordination-entre les participants, la *construction d'un référentiel opératif commun* (ROC), une connaissance réciproque du travail de chacun, une référence commune sur l'état d'avancement du processus, impliquant le développement d'une *conscience de la situation* ou « awareness ».

La *synchronisation opératoire* (Darses et Falzon, 1996) détermine les possibilités de coordination entre les participants engagés dans le travail collectif. Elle a pour objectif

d'assurer : la répartition des tâches entre les partenaires d'un travail collectif, son organisation temporelle (déclenchement, arrêt, simultanéité, séquençage, rythmes des actions à réaliser). Cette coordination n'est jamais totalement pré-spécifiée (par des procédures prescrites par exemple): elle est co-construite par les partenaires et implique des communications (verbales et non-verbales) entre eux (Salembier et Zouinar, 2004, Grosjean, 2005). Ces communications permettent notamment la mise en place de régulations qui garantissent l'efficacité du travail collectif (Leplat, 2006). Par exemple, les processus de coordination apparaissent indispensables pour réguler les imprévus et les aléas dans le travail et éviter des situations d'accident (de Keyser, 1980).

Un deuxième type de ressources classiquement évoqué en ergonomie renvoie à la possibilité pour les participants de se *synchroniser cognitivement* (Darses et Falzon, 1996), c'est-à-dire de construire, de maintenir et de faire évoluer un ensemble de « connaissances communes » qui permet aux partenaires du travail collectif de gérer les dépendances entre leurs différentes activités individuelles. Ces connaissances sont basées sur un ensemble d'expériences vécues ensemble (Karsenty et Falzon, 1993), des connaissances ou croyances de métier historiquement et culturellement constituées (Salembier et Zouinar, 2004).

Deux types de connaissances apparaissent essentiels pour un travail collectif efficace :

- D'une part, les participants doivent pouvoir élaborer un savoir commun quant au domaine de l'activité (règles techniques, objets du domaine et leurs propriétés, procédures de résolution, etc...), encore appelé *Référentiel Opératif Commun* (ROC). Ce référentiel comprend les « *représentations fonctionnelles communes aux opérateurs qui oriente et contrôle l'activité que ceux-ci exécutent collectivement* » (Leplat, 1991 ; de Terssac et Chabaud, 1990 ; Leplat, 2001). Pour construire un ROC, les protagonistes du travail collectif doivent pouvoir être engagés dans des activités de clarification (Baker, 2004), d'explication qui permettent de négocier et de construire une intelligibilité mutuelle dans la situation (Salembier et Zouinar, 2004) mais également de s'ajuster conceptuellement (Karsenty et Pavard, 1997) et de construire les connaissances plus pérennes nécessaires au travail collectif. Par exemple, la construction de référentiel opératif commun (Leplat, 1991) devient déterminante dans la gestion des défaillances du système de travail et le contrôle du danger.
- D'autre part, dans « l'ici et le maintenant de la tâche », les participants doivent pouvoir se construire une représentation de l'état actuel de la situation dans laquelle ils sont engagés (connaissance de faits relatifs à l'état de la situation, aux contributions des partenaires engagés dans la tâche...), appelé également « *awareness* » (conscience) (Carroll et al., 2003 ; Schmidt, 2002). La construction de *l'awareness* est soutenue par des pratiques à travers lesquelles des participants coopérant, et faisant face à leurs propres urgences et aléas, sont en capacité de « capter » ce que font leurs collègues et de réguler leur activité en conséquence (Schmidt, 2002). Ils doivent donc pouvoir « *rester sensibles*

à leurs conduites et à celles de leurs collègues » (Heath et al., 2002, p.317 ; traduction issue de Grosjean, 2005). Cependant, il ne s'agit pas uniquement d'une surveillance de l'activité de ses partenaires mais également de rendre visible des éléments de sa propre activité qui peuvent être pertinents pour les autres (Schmidt, 2002 ; Salembier et Zouinar, 2004 ; Grosjean, 2005). La construction d'une « conscience » n'est donc pas uniquement un processus opportuniste, résultant d'une affordance de la situation, mais s'appuie sur les compétences des partenaires du travail collectif à reconnaître, à interpréter et à comprendre leurs conduites réciproques et les ressources disponibles pour eux (Salembier et Zouinar, 2004 ; Grosjean, 2005).

### **Le collectif de travail : une ressource pour le développement de la santé et des compétences**

Le travail collectif est à distinguer de la notion de collectif de travail. En effet, « *tout travail collectif n'implique pas (nécessairement) de collectif de travail* » (Benchekroun, Weill-Fassina, 2000, p.6). Or, beaucoup d'études ont tendance à mal distinguer ce qui relève du collectif de travail et ce qui relève du travail collectif.

Pour l'ergonomie, un collectif de travail se construit entre des opérateurs et des opératrices qui partagent des objectifs renvoyant à la réalisation d'un travail de qualité - c'est-à-dire renvoyant aux critères d'efficacité du travail selon eux et au sens qu'ils accordent à ce travail. Le collectif de travail créé a alors une fonction protectrice pour la subjectivité de l'individu dans son rapport à l'action. Cette fonction protectrice se joue notamment à travers la capacité du collectif à élaborer –ou ré-élaborer- des normes et des règles encadrant l'action, en lien avec les critères de qualité du travail, à gérer la conflictualité dans les rapports de travail et enfin à donner un sens au travail. Il permet à chacun de ses membres d'accéder à ce sens et aux critères de qualité du « travail bien fait », à travers les règles de métiers (Cru, 1988) qui sont fondées sur une histoire articulant des échanges entre les personnes au travail, qui favorise la mobilisation du sujet dans son activité. En ce sens, la notion de *collectif de travail* est plus forte que la notion de groupe restreint en sociologie (Anzieux, Martin, 1990), ou que celle d'équipe prescrite en ergonomie. Le collectif fait partie de l'activité et n'est pas seulement un déterminant de la situation de travail.

Dans une perspective constructive, deux facettes possibles du collectif de travail sont à prendre en compte : le collectif de travail apparaît comme une ressource pour le développement de la santé au sens large. Il permet à l'individu de « prendre soin » de son travail et contribue de ce point de vue à la santé individuelle. Par ailleurs, il favorise l'apprentissage et le développement des compétences.

Le collectif de travail permet de préserver la santé de ses membres dans la mesure où il pousse à ce que le débat sur le travail ne porte pas directement sur des questions de personnalités mais sur des questions d'activité et d'organisation du travail. L'existence d'un collectif de travail amène les opérateurs et les opératrices à débattre du sens de leurs

actions et à partager les manières de résoudre des situations de travail qui sont à la genèse de conflits de buts au sein de leurs activités. Ainsi, le collectif offre un ensemble de gestes de métier possibles, une gamme de manières de faire un travail de qualité (au sens où l'opérateur le conçoit) qui peuvent aider l'opérateur à trouver dans son activité des moyens et des façons de faire adaptées à la situation dans un but de préservation de sa santé et de construction du sens du travail.

Plus précisément, le collectif de travail participe à la préservation des ressources psychosociales (Caroly, 2011 ; Miossec, 2011) et à la prévention des troubles musculo-squelettiques (Avilla-Assunção, 1998 ; Chassaing, 2008 ; Simonet, 2011). Par exemple, certains conflits de buts sont présents dans l'activité quotidienne de travail de policiers (Caroly, 2011) : dans l'intervention auprès de personnes en situation de précarité, faut-il « arrêter à tout prix » pour répondre aux objectifs du ministère ou faut-il « ne pas arrêter » pour prévenir une dégradation de la situation et assurer une qualité de service ? Lorsque le collectif de travail définit les situations de non intervention (par exemple orienter un SDF vers un foyer d'accueil, demander à une personne de présenter ses papiers au poste de police, téléphoner à la mère pour qu'elle remette les enfants à son ex-mari, etc.), les policiers élaborent un débat sur la qualité du travail avec des critères qui leur permettent de répondre à des conflits de valeurs et des dilemmes éthiques dans l'activité réelle de travail. Au contraire, dans certaines situations de travail - comme dans les centres d'appels par exemple ou les organisations du travail neo-tayloriennes en général- les faibles possibilités de recours au collectif de travail renforcent la pression exercée sur l'opérateur qui ne peut pas « prendre soin » de son activité, sa subjectivité étant sans arrêt mise à mal par des injonctions contradictoires qui ne peuvent pas être gérées par le collectif de travail (Théry, 2006 ; Sznalwar et al., 2006 ; Grosjean et Ribert-Van de Weert, 2005).

Le collectif de travail est un lieu d'innovation sur les différentes façons de faire le travail pour chacun : apprentissage innovant grâce aux questionnements, à la confrontation et au débat entre les membres du collectif de travail.

### **Du nécessaire développement de l'activité collective**

Le collectif de travail est principalement pensé comme une ressource pour la santé alors que le travail collectif renvoie à l'efficacité d'une action collective. Or, collectif de travail et travail collectif sont de fait articulés dans la réalisation de l'activité des sujets. En effet, le collectif est une ressource dans l'activité dans la mesure où il rend le travail collectif plus « opérant » : à travers la construction de règles communes pour faire face à des contraintes extérieures, ce qui permet d'enrichir le référentiel commun par exemple. Par ailleurs, parce qu'il permet la gestion collective de situations, le collectif soutient la coopération plutôt que la gestion individuelle de ces situations. Par exemple, il autorise la mise en œuvre de régulations en fonction de l'âge et de l'expérience, ce qui favorise la répartition des efforts mais aussi le soutien d'un membre du groupe confronté à des difficultés pour atteindre les objectifs de sa tâche. Enfin, le collectif de travail donne du « pouvoir d'agir » (Clot, 2008) à l'opérateur dans

Caroly, S., Barcellini, F. (2013). Le développement de l'activité collective. In P. Falzon (Coord.) *Ergonomie Constructive* (pp.33-46). Paris, France: PUF

son activité quotidienne pour trouver de nouvelles voies, de nouvelles façons de faire le travail et rend donc le travail collectif plus efficace.

Inversement, l'expérience de situations de travail collectif dans l'action est une occasion de développement du collectif de travail. Le collectif ne préexiste pas véritablement à l'action. Il se crée dans les possibilités données d'agir ensemble dans l'action, il dépend des situations de travail qui procurent des expériences pratiques de travail collectif qui sont l'occasion de l'engagement du sujet dans le collectif de travail.

Pour rendre compte de cette articulation entre collectif de travail et travail collectif dans l'activité, nous proposons le concept *d'activité collective* (Caroly, 2010). La mise en œuvre d'une activité collective poursuit des objectifs de santé, d'efficacité et de développement de valeurs propres à l'activité (sens du travail pour l'opérateur/trice inscrit(e) dans une relation d'échange avec ses collègues sur la qualité du travail dans le métier). Cette activité collective permet le développement des compétences individuelles et de leur complémentarité dans le travail et enrichit la vitalité du collectif de travail (Caroly, 2010). Ainsi, l'activité collective ne peut se construire uniquement à partir d'une somme des différentes activités individuelles mais par des allers-retours permanents entre l'activité du sujet, la mise en œuvre d'un travail collectif et le fonctionnement du collectif de travail.

Travail collectif et collectif de travail sont les piliers de la production d'une activité collective de qualité : le collectif de travail favorise le développement des compétences, l'apprentissage et la préservation de la santé ; un travail collectif efficace favorise l'atteinte des objectifs de performance. Mais cela n'est possible que dans certaines conditions. Dans une perspective constructive, l'ergonomie doit donc faciliter le développement de l'activité collective en agissant sur les conditions organisationnelles et matérielles favorisant la construction du collectif de travail et du travail collectif.

### **3 Soutenir les conditions du développement de l'activité collective**

Dans une approche développementale, l'objectif de l'ergonomie doit être d'équiper l'activité collective en créant les outils et les moyens nécessaires à son développement : soutien au développement de représentations portant sur les compétences et la qualité du travail des autres, construction d'espaces pour partager les critères sur la qualité du travail, développement d'organisations permettant les processus de réélaboration de règles, conception de supports aux développements des ressources de l'activité collective, via des objets intermédiaires et des dispositifs technologiques d'assistance à l'activité collective.

#### **Favoriser la reconnaissance des compétences et de la qualité du travail de l'autre**

L'activité collective repose sur une connaissance de l'autre et une reconnaissance de ses compétences. La reconnaissance des compétences n'est pas seulement à situer dans les relations verticales entre la hiérarchie et les opérateurs et opératrices, elle se situe aussi

Caroly, S., Barcellini, F. (2013). Le développement de l'activité collective. In P. Falzon (Coord.) *Ergonomie Constructive* (pp.33-46). Paris, France: PUF

dans les relations horizontales entre les opérateurs et opératrices eux-mêmes. La reconnaissance des compétences de l'autre, de son collègue est nécessaire au travail collectif et elle enrichit le collectif de travail. Ainsi cette reconnaissance peut favoriser l'activité collective de par la coopération qu'elle suscite dans l'action et de par l'efficacité du collectif de travail qu'elle suppose. Si le collectif est reconnu et soutenu, il peut contribuer à la mise en œuvre d'activités métafonctionnelles sur les situations de travail qui aident les opérateurs et opératrices à la prise de conscience de leurs expériences et à la formalisation de leurs compétences, pour pouvoir éventuellement les transmettre.

Or, les théories de la reconnaissance (Honneth, 2000 ; Dejours, 2007 ; Alter, 2009) partagent l'idée que la reconnaissance du travail de l'autre suppose une reconnaissance de la qualité du travail et de l'individu. La reconnaissance des compétences comme condition de développement de l'activité collective renvoie à des questions sur ce que chacun apporte à la production et à la coopération mais aussi au débat sur les normes et sur les valeurs. Par ailleurs, l'évaluation des compétences de l'autre et de la qualité de son travail sont des moteurs de la construction d'une relation de confiance essentielle au développement de l'activité collective, par exemple pour communiquer de manière efficace (Karsenty, 2011). En effet, une relation de confiance ne se décrète pas : elle se construit au fur et à mesure des interactions entre des professionnels, en particulier à travers l'évaluation de l'accord ou du désaccord entre les attentes des protagonistes du travail et les résultats de leurs collègues (Karsenty, 2011). Il y a donc un lien fort entre possibilités d'évaluation des compétences et de la qualité du travail de chacun et possibilités de construction de relations de confiance.

L'ergonomie doit aider à la reconnaissance des compétences des protagonistes de l'activité collective. A travers les techniques d'explicitation ou de confrontations qu'elle déploie, elle peut permettre de formaliser les compétences développées par les uns et les autres dans des situations de travail spécifiques, souvent en écart voire en conflit avec les attendus du travail. Elle amène ainsi les opérateurs et les opératrices à s'interroger sur ce qu'ils/elles connaissent de l'autre, de ses compétences et de ses faiblesses.

Cette reconnaissance des compétences et de la qualité du travail de chacun est un préalable à la mise en œuvre de débats sur les critères de qualité du travail, essentiels à l'activité collective.

### **Construire des espaces de débat pour partager des critères sur la qualité du travail**

Pour pouvoir soutenir le développement de l'activité collective, le collectif de travail doit être un lieu favorisant le débat sur les valeurs, les dimensions pertinentes de l'activité et les conditions du travail nécessaires pour réaliser un travail de qualité (liée à l'efficacité, à la préservation de la santé, à la construction du sens du travail). Pour cela, l'ergonomie alimente des discussions entre opérateurs et opératrices sur l'activité réelle de travail et les conflits et injonctions qu'elle pose dans certaines situations de travail. Elle favorise un débat sur la qualité mobilisée par chacun dans son activité ; les critères de qualité étant en lien

avec les ressources et les empêchements de chacun dans son activité. Ils peuvent donc être différents suivant les manières de penser et d'agir des opérateurs et opératrices, et ne relèvent pas des critères de performances de leur tâche définis par l'organisation mais bien de l'activité réelle et de ce qu'elle demande aux opérateurs et opératrices.

Dans une perspective constructive, l'ergonomie doit avoir en charge de favoriser des débats sur l'activité de travail pour que les membres du collectif de travail puissent dialoguer autant sur les difficultés dans le travail que sur les ressources internes et externes à l'activité. Cela suppose d'équiper le collectif de dispositifs méthodologiques spécifiques, en particulier d'espaces de discussion entre opérateurs/trices d'un même métier, permettant de débattre des critères de l'efficacité du travail et des valeurs mobilisées dans l'activité. Dans cet objectif, plusieurs méthodes sont à investir plus directement comme des moyens de construire collectivement des critères de qualité du travail : les méthodes de l'auto-confrontation croisée (Clot, 2008) qui proposent différents contextes de dialogues entre pairs (Simonet, 2011) et celles de l'allo-confrontation (Mollo et Falzon, 2004) ou de Jugement Différentiel d'Acceptabilité du risque utilisé dans le domaine de la sécurité du soin (Nascimento, 2009 ; chapitre XXXX).

La démarche ergonomique doit aider le collectif de travail à construire un point de vue sur ce qu'il est important de défendre en termes de qualité du travail. Cette mise en débat des critères de qualité du travail est un préalable à toute transformation de la situation de travail et permet de définir les évolutions de l'organisation issues des négociations entre les différents acteurs (directions, concepteurs et Instances Représentatives du Personnel).

### **Développer une organisation favorisant les processus de réélaboration des règles.**

La possibilité d'élaboration ou de réélaboration des règles partagées par un collectif est une condition essentielle au développement de l'activité collective. Le débat sur les critères de qualité du travail mais aussi sur les règles et leur réélaboration participe au fonctionnement du collectif, à son enrichissement, à l'efficacité du travail collectif et a une fonction protectrice pour la santé de l'individu (Cru, 1988). Ces réélaborations de règles par le collectif visent non seulement à réduire les contraintes de travail issues de la prescription de la hiérarchie mais aussi à gérer des conflits de buts dans l'activité en trouvant les moyens de les déjouer pour réaliser un « travail bien fait » (Flageul-Caroly, 2001). Des conditions organisationnelles permettant la confrontation aux gestes et pratiques des autres membres du collectif, la mise en débat des valeurs et du sens du travail sont essentielles pour favoriser à la fois l'apprentissage des règles et leur réélaboration.

Plusieurs conditions organisationnelles sont à réunir pour que ce processus de réélaboration des règles puisse se dérouler:

- Les règles mises en place par l'organisation doivent pouvoir soutenir les régulations mises en œuvre effectivement par les opérateurs/trices pour compenser les lacunes ou les contradictions issues de l'organisation. Par exemple, lorsque la non-application de la règle prescrite se manifeste dans un but de gestion des risques, les règles

peuvent être réélaborées par le collectif pour être ajustées à l'activité réelle de travail. Les marges de manœuvres créées par l'opérateur dans son activité et celles données par l'organisation pour que l'opérateur s'ajuste aux difficultés de sa tâche sont à compléter avec des marges de manœuvres fournies par le collectif de travail (Caroly, 2010).

- Les marges de manœuvre données par l'organisation du travail doivent faciliter la mise en œuvre de régulations opératives et la construction de métarègles qui définissent des règles collectives d'utilisation des règles prescrites. Elles se construisent dans la confrontation à des situations variées et nécessitent du temps et du partage d'expériences.
- Les régulations individuelles, la répartition des tâches liées à l'expérience et à l'âge doivent être possibles dans le cadre du travail collectif. Ainsi les règles réélaborées collectivement doivent autoriser la singularité de chacun dans son activité sans nuire à la réalisation du travail commun.

### **Construire des objets intermédiaires soutenant l'activité collective**

La présence d'objets intermédiaire est une autre des conditions du développement de l'activité collective en soutenant notamment les débats sur les critères de qualité du travail. Ces objets intermédiaires (Jeantet et al., 1996) favorisent les échanges visant à la construction de synchronisations, du référentiel opératif commun et de *l'awareness*. Ils ont une fonction de médiation à la fois pour l'opérateur/l'opératrice en lien avec son activité individuelle, mais également avec l'activité collective en étant un support à la réflexion conjointe sur la situation. En ce sens, ils peuvent concrétiser des discussions et soutiennent les débats concernant la qualité du travail sur les objectifs communs des opérateurs et opératrices.

Dans une approche constructive, ces objets intermédiaires constituent des instruments de l'activité collective que l'ergonomie peut aider à développer. Elle doit rendre visible ces objets auprès des acteurs qui n'en ont pas toujours conscience pour favoriser une confrontation entre eux sur les objectifs de production et de qualité. Bien plus, pour favoriser le développement de l'activité collective, l'ergonomie doit participer également à concevoir des objets intermédiaires permettant de débattre de points de vue différents et favoriser les controverses. Par exemple les démarches de conception en ergonomie intègrent d'ores et déjà des objets intermédiaires -les supports de simulation - permettant aux acteurs de la conception de développer une représentation commune de l'objet en cours de conception et de soutenir les controverses autour de l'activité future et donc le développement des activités (p.ex. Barcellini, Van Belleghem et Danielliou, cet ouvrage).

### **Concevoir des dispositifs techniques soutenant l'activité collective**

Les situations de travail collectif sont de plus en plus équipées d'outils informatiques visant à soutenir le travail collectif. Or, ces technologies sont souvent pensées en termes de soutien au travail collectif prescrit - voire uniquement à la coordination prescrite- en non en termes

de soutien à la construction d'une activité collective. Par exemple, ces outils incorporent le plus souvent des modèles de « processus de travail » (*workflow*), correspondant à une vision prescrite du processus de coordination entre les partenaires du travail collectif (Salembier, 2002). L'introduction de ces outils s'accompagne souvent d'un appauvrissement du contexte de l'action alors même que ce contexte est un élément essentiel de la compréhension des activités de chacun et des possibilités de construction d'une conscience de la situation (Salembier et Zouinar, 2004 ; Grosjean, 2005) et du référentiel opératif commun. Enfin, peu d'outils soutiennent directement la construction de représentations portant sur les compétences, les rôles et l'expertise des autres protagonistes – appelée conscience sociale (Barcellini et al., 2010)- ce qui limite la possibilité de les utiliser comme ressource éventuelle pour le développement du collectif de travail.

Il existe alors un risque réel de rigidification des processus de travail contrariant profondément l'activité collective de plusieurs points de vue : des régulations, des communications de la construction du référentiel commun rendues impossibles par le système techniques, mais également des impossibilités d'accès et de reconnaissance du travail de l'autre, de partage de critères de qualité, et enfin des conflits de buts réifier dans les dispositifs techniques. A moyen terme, ce sont alors les possibilités de développement du collectif de travail qui peuvent se trouver contrariées, laissant les acteurs sans ressource pour préserver leur santé.

Alors, comment concevoir des dispositifs techniques soutenant à la fois le travail collectif et permettant le développement du collectif de travail ? Certaines des limites soulevées plus haut peuvent être levées en proposant une démarche d'accompagnement des projets de conception des dispositifs techniques visant un développement conjoint de ces *technologies*, de l'*organisation* dans laquelle ils s'insèrent et enfin de la future activité des opérateurs et opératrices (Barcellini, Daniellou et Van Belleghem, cet ouvrage).

Un des objectifs de cette démarche est d'agir sur la conception de l'artefact technique afin de permettre le développement d'une activité collective :

- D'une part, cela implique de contribuer au développement de fonctions soutenant le travail collectif (la coordination, l'awareness et la construction de référentiel commun...) par exemple en proposant des modalités de représentations des actions des opérateurs/trices permettant un accès conjoint à ces ressources et aux informations présentes dans l'environnement (Salembier et Zouinar, 2004).
- D'autre part cela implique de contribuer à la définition de fonctions soutenant le développement du collectif de travail. De telles fonctions devraient renvoyer à des possibilités de construction de représentations des compétences des autres, à des fonctions aidant à la formalisation des critères de qualité du travail utilisés par tel ou tel participant.

Cependant, il est peu probable que la technologie à elle seule suffise à soutenir le développement de l'activité collective. La démarche d'accompagnement des projets de conception doit également contribuer à concevoir la situation de travail globale dans laquelle l'artefact technique va se déployer. Elle doit donc accompagner également la redéfinition des règles d'organisations que le dispositif technique va contribuer à transformer.

Enfin, la mise en œuvre de la démarche ergonomique de conception est l'occasion d'un développement des activités (Barcellini, Van Belleghem et Daniellou, dans cet ouvrage), et donc des activités collectives, puisqu'elle doit favoriser notamment au moment des simulations les processus de réélaborations des règles, les discussions sur les critères de qualité nécessaires au développement du collectif de travail.

#### **4 Conclusion : Du développement d'environnements capacitants et de l'importance de l'activité de l'encadrement de proximité**

Produire et développer de l'activité collective est ainsi un travail pour les opérateurs et opératrices, qui nécessitent le développement d'outils ou d'organisations favorisant l'articulation du travail collectif et du collectif de travail.

Plus largement, la perspective développée dans ce chapitre participe à la réflexion sur la conception d'environnements capacitants, dans notre cas capacitant pour le développement de l'activité collective. On a vu que la question des règles et de leurs réélaboration, ainsi que les discussions sur les critères de qualité du travail sont essentielles pour le développement de l'activité collective. Cela appelle un nécessaire travail sur la conception *d'organisation capacitante*. Une *organisation capacitante* est une organisation favorisant le développement de règles acceptables pour l'activité –individuelle et collective (Coutarel et Petit, 2009 ; Daniellou et Coutarel, 2007; Falzon, 2005) - c'est-à-dire permettant de développer une activité de qualité articulant des objectifs de développement dans la santé (au sens large) et de la performance, d'aider à un débat sur la conception du travail de qualité (sur les valeurs liées à ce travail).

Les modalités de transformations des organisations envisagées par l'ergonomie sont alors de deux ordres. Une première est d'aider l'encadrement à être en capacité de reconnaître les formes de réorganisations du travail des opérateurs et des opératrices qui permettent des débats sur le sens du travail et sa qualité : de les prendre en compte dans la reconception des organisations et de concevoir des organisations qui laissent la place à ces débats et à des formes de réélaboration des règles. Une seconde est d'outiller ces débats lors du processus de conception même, à travers la mise en œuvre de simulations organisationnelles favorisant les controverses entre opérateurs/trices sur les règles et le sens du travail.

Autrement dit, pour pouvoir agir de manière efficace sur les organisations et leur conception, l'ergonomie doit désormais s'intéresser davantage à l'activité des organisateurs du travail, à leurs contraintes, à leurs ressources et stratégies pour faire évoluer celles-ci vers

Caroly, S., Barcellini, F. (2013). Le développement de l'activité collective. In P. Falzon (Coord.) *Ergonomie Constructive* (pp.33-46). Paris, France: PUF

une meilleure prise en compte de l'activité collective dans la réorganisation du travail. C'est à cette condition que l'environnement deviendra capacitant pour l'activité collective. Cela signifie également que l'équipement de l'activité collective (dispositif technique, réseau d'acteurs, espace de discussion, moyens de transmission de l'expérience) est ici à investiguer directement par les ergonomes dans leur intervention.

## Bibliographie

Alter, N. (2009). *Donner et prendre : la coopération en entreprise*. Paris : Editions La Découverte, 231 p.

Avila Assunção, A. (1998). *De la déficience à la gestion collective du travail : les troubles musculo-squelettiques dans la restauration collective*. Thèse de doctorat d'ergonomie. Paris 5: Ecole Pratique des Hautes Etudes.

Baker, M. (2004). Recherches sur l'élaboration de connaissances dans le dialogue. Thèse d'Habilitation à Diriger des Recherches. Université de Nancy 2.

Barcellini, F., Détienné, F. & Burkhardt, J.-M. (2010). Distributed design and distributed social awareness: exploring inter-subjective dimensions of roles. In M. Lewkowicz, P. Hassanaly, M. Rodhe and V. Wulf (Eds) *Proceedings of the COOP'10 conférence*. 19-21 mai 2010, Aix-en-Provence, France. The netherlands : Springer.

Caroly, S. (2010). *Activité collective et réélaboration des règles : des enjeux pour la santé au travail*. document d'habilitation à diriger des recherches en ergonomie, Université de Bordeaux 2. <http://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00464801/fr/>

Caroly, S. (2011). Activité collective et réélaboration des règles comme ressources pour la santé psychique : le cas de la police nationale. *Le Travail Humain*, 74 (4), 365-389

Carroll, J.M., Rosson, M.B., Convertino, G., et Ganoë, C.H. (2006). Awareness and teamwork in computer-supported collaborations. *Interacting with Computers* 18, 21–46.

Chassaing, K. (2008). L'analyse des gestuelles, une ressource pour transmettre les savoirs : les gestes dans le coffrage de ponts d'autoroute. *Actes du 2<sup>ème</sup> congrès francophone sur la prévention des TMS*. Montréal, 18-19 juin. <http://www.irsst.qc.ca/fr/programme.html>

Clot, Y. (2008). *Travail et pouvoir d'agir*. Paris : PUF, 296 p.

Cru, D. (1988). Collectif et travail de métier. In C. Dejours (ed). *Plaisir et souffrance dans le travail* (pp.43-49). Paris : Editions de l'AOCIP,

Darses, F., et Falzon, P. (1996). La conception collective : une approche de l'ergonomie cognitive. In G. de Terssac et E. Friedberg (Eds). *Coopération et Conception* (pp. 123-135). Toulouse : Octarès.

Dejours, C. (2007). Psychanalyse et psychodynamique du travail : ambiguïtés de la reconnaissance. In A. Caillé. *La quête de la reconnaissance. Nouveau phénomène social total* (pp. 58-69). Paris : Editions La Découverte.

Caroly, S., Barcellini, F. (2013). Le développement de l'activité collective. In P. Falzon (Coord.) *Ergonomie Constructive* (pp.33-46). Paris, France: PUF

Flageul-Caroly S. (2001). *Régulations individuelles et collectives des situations critiques dans un secteur des services : le cas des guichetiers*. Thèse de doctorat d'Ergonomie. Paris V : Ecole Pratique d'Ergonomie. EPHE-LEPC

Garza, C., de la & Weill-Fassina, A. (2000). Régulations horizontales et verticales du risque. In Weill-Fassina, A., Hakim Benchekroun, T. (2000). *Le travail collectif : perspectives actuelles en ergonomie* (pp. 217-234). Toulouse : Octarès Editions.

Grosjean, M. (2005). L'awareness à l'épreuve des activités dans les centres de coordination. *Activités*, 2(1).

Grosjean, V. et Ribert-Van de Weert, C. (2005). Vers une psychologie ergonomique du bien-être et des émotions : les effets du contrôle dans les centres d'appels. *Le Travail Humain*, 68(4), 355-368.

Heath, C., Svensson, M.S., Hindmarsh, J., Luff P. et Von lehn, D. (2002). Configuring Awareness. *JCSCW*, 11(1-2), 317-347.

Jeantet, A. (1998). Les objets intermédiaires dans la conception. Eléments pour une sociologie des processus de conception. *Sociologie du travail*, 40(3), 291-316.

Karsenty, L. et Pavard, B. (1997). Différents niveaux d'analyse du contexte dans l'étude ergonomique du travail collectif. *Réseaux*, 85(15), 73-99.

Karsenty, L. (2011). Confiance interpersonnelle et communications de travail : Le cas de la relève de poste. *Le Travail Humain*, 74(2), 131-155.

Keyser, V. de (1980). Analyser les conditions de travail. *Le Travail Humain*, 43 (1), 117-223

Leplat, J. (1991) Activités collectives et nouvelles technologies. *Revue internationale de psychologie sociale*, 4, 335-356.

Leplat, J. (2001). La gestion des communications par le contexte. *Pistes*, 3(1), 18 p.

Leplat, J. (2006). La notion de régulation dans l'analyse de l'activité. *Pistes*, 8(6), 21 p.

Miossec, Y. (2011). Les instruments psychosociaux de la santé au travail. Thèse doctorat en psychologie du travail. CRTD CNAM Paris, 12 septembre 2011.

Mollo, V. et Falzon, P. (2004). Auto- and allo-confrontation as tools for reflective activities. *Applied Ergonomics*, 35(6), 531-540.

Nascimento, A. (2009). *Produire la santé, produire la sécurité: développer une culture collective de sécurité en radiothérapie*. Thèse de doctorat en ergonomie, Cnam, Paris.

Salembier, P. et Zouinar, M. (2004). Intelligibilité mutuelle et contexte partagé: inspirations conceptuelles et réduction technologiques. *Activités*, 1(2), 64-85.

Schmidt, K. (2002). The problem with 'awareness': introductory remarks on 'awareness in CSCW'. *Computer Supported Cooperative Work (CSCW). The Journal of Collaborative Computing* 11 (3-4), 285-298.

Caroly, S., Barcellini, F. (2013). Le développement de l'activité collective. In P. Falzon (Coord.) *Ergonomie Constructive* (pp.33-46). Paris, France: PUF

Simonet, P. (2011). L'hypo-socialisation du mouvement. Prévention durable des troubles musculo-squelettiques chez des fossoyeurs municipaux. Thèse de doctorat en psychologie du travail. CRTD CNAM Paris. 5 décembre 2011.

Sznelwar, L.I., Mascia, F.L., & Bouyer, G. (2006). L'empêchement au travail : une source majeure de TMS ? *Activités*, 3 (2), 27-44, <http://www.activites.org/v3n2/activites-v3n2.pdf>

de Terssac, G. et Chabaud, C. (1990). Référentiel opératif commun et fiabilité. In J. Leplat et G. de Terssac (Eds.) *Les facteurs humains de la fiabilité dans les systèmes complexes*. Paris : Octarès.

Théry, L (2006). *Le travail intenable. Résister collectivement à l'intensification du travail*. Paris : La découverte.

Wisner, A. (1993). L'émergence de la dimension collective du travail. *Actes du 27<sup>e</sup> congrès de la SELF* (pp. 173-183). Toulouse : Octarès Editions.

# Pratique réflexive et développement des individus, des collectifs et des organisations

Vanina Mollo et Adelaide Nascimento

Mollo, V. & Nascimento, A. (2013). Pratiques réflexives et développement des individus, des collectifs et des organisations. In : P. Falzon (Eds). Ergonomie Constructive. PUF : Paris, 2013.

## Introduction

Devenues dynamiques et immatérielles, les organisations actuelles doivent être capables de répondre aux besoins du marché par leurs facultés d'adaptation, d'amélioration et d'innovation (Trey, 2005), et pas seulement par leur capacité de production. Si auparavant la stabilité des systèmes de travail engendrait un apprentissage par répétition, et que le développement des compétences et des savoirs individuels et collectifs était une retombée plus ou moins hasardeuse du travail, aujourd'hui apprendre à partir de cas singuliers et développer les savoirs individuels et collectifs est une nécessité de performance.

Nous partons du postulat que toute activité de travail a une dimension productive, orientée vers l'opérateur et les objets de sa tâche, qui consiste à transformer le réel (matériel, symbolique, social), et une dimension constructive, l'opérateur se transformant lui-même en transformant le réel (Samurçay & Rabardel, 2004). Le temps de l'activité productive est celui du cours de l'activité, tandis que le temps de l'activité constructive présente un autre empan temporel, un temps long qui va bien au-delà de l'action, celui du développement de l'individu. Dans ce sens les compétences présentent une dynamique, les résultats de l'action se traduisant dans l'activité par « des évolutions des représentations des situations et de leur gestion » (Weill-Fassina & Pastré, 2004, p. 221).

Ces évolutions des représentations viennent, entre autres, de situations de réflexivité, qui permettent une distanciation avec l'action. Cet espace-temps au-delà de l'activité productive permet aux travailleurs de préparer leur activité suivante, d'échanger avec les collègues et de prendre du recul sur ce qu'ils viennent de faire. D'après ces principes, les individus apprennent, individuellement ou collectivement, grâce aux connaissances obtenues des résultats de leur propre activité. Les règles et connaissances ainsi construites peuvent devenir un outil efficace pour l'élaboration de l'action et profitent également aux organisations.

Le développement des compétences combine ainsi l'apprentissage par l'action et l'apprentissage par l'analyse de l'action : « c'est l'articulation de ces deux moments qui est probablement caractéristique de la construction de l'expérience professionnelle » (Pastré, 2005, p.9) et de la performance, par un développement permanent de l'efficacité de l'activité productive.

L'objectif pour l'ergonomie n'est plus seulement, comme par le passé, de mettre en évidence les savoirs et savoir-faire développés par la pratique. Elle doit accompagner ce mouvement par des méthodes appropriées, réflexives. Comme le soulignent Amable & Askenazy (2005), il est au moins aussi important d'apprendre à apprendre que d'apprendre.

Ces méthodes ont un double objectif de compréhension et d'action. Elles visent à donner à chacun une meilleure visibilité et intelligibilité du travail de l'autre, à homogénéiser les pratiques et/ou construire l'enveloppe des pratiques acceptables, et ainsi à favoriser

l'apparition d'une culture collective (de sécurité, de qualité, etc.). Il s'agit de développer simultanément les individus et les collectifs.

Dit autrement, il s'agit de développer le potentiel capacitant des organisations (Falzon, 2005, 2007) « afin qu'elles contribuent simultanément et de manière pérenne à l'amélioration du bien-être des salariés, au développement des compétences et à l'amélioration de la performance. Toute organisation dispose d'un potentiel capacitant plus ou moins important. Mais ce potentiel est souvent sous-exploité, inconnu ou non reconnu, parfois même entravé par l'organisation » (Falzon & Mollo, 2009, notre traduction).

Après avoir brièvement défini la pratique réflexive, plusieurs méthodes permettant de supporter cette pratique seront présentées et illustrées, et ouvriront la voie sur quelques conditions essentielles (les « règles d'or ») pour que la pratique réflexive soit une pratique constructive.

## **1. La pratique réflexive : une pratique constructive**

### **1.1. Développer le potentiel d'action des individus...**

L'idée que l'action est source de développement des savoirs n'est pas nouvelle en ergonomie. Toute activité de travail comprend une dimension fonctionnelle ou productive, directement orientée vers la réalisation de la tâche, et une dimension réflexive ou constructive, qui prend pour objet l'activité productive et qui la transforme en retour, transformant les opérateurs (Falzon, 1994 ; Samurçay & Rabardel, 2004). Ces deux dimensions sont indissociables et s'alimentent mutuellement.

L'activité réflexive implique une analyse critique de l'activité, « soit pour la comparer à un modèle prescriptif, à ce qu'on aurait pu ou dû faire d'autre, à ce qu'un autre praticien aurait fait, soit pour l'expliquer ou en faire la critique » (Perrenoud, 2001, p.31). Elle peut s'effectuer simultanément à l'activité (contrôle et évaluation de l'action), au travers d'une « conversation réflexive avec la situation » (Schön, 1993), ou en dehors. Dans tous les cas, ses effets dépassent de loin la logique temporelle de l'action en cours. L'activité réflexive permet de construire des savoirs et savoir-faire destinés à une éventuelle utilisation ultérieure, et contribue ainsi à faciliter l'exécution de la tâche ou à améliorer la performance (Falzon & Teiger, 1995 ; Falzon, Sauvagnac & Chatigny, 1996). En effet, l'activité réflexive permet de tirer des leçons de l'expérience grâce à l'analyse de ce qui a été réalisé mais aussi de ce qui ne l'a pas été, de ce qui a été empêché (Clot, 2009), de ce qui a été réalisé par d'autres. Elle développe ainsi le potentiel d'action des opérateurs, leurs capacités d'arbitrage, les rendant de plus en plus performants pour répondre à la variabilité des situations, de manière individuelle ou collective.

Comme le souligne Perrenoud (2001), il faut distinguer la pratique réflexive de la réflexion épisodique : « pour aller vers une véritable pratique réflexive, il faut que cette posture devienne quasi permanente, s'inscrive dans un rapport analytique à l'action qui devienne relativement indépendant des obstacles rencontrés ou des déceptions [...] réfléchir ne se limite pas à une évocation, mais passe par une critique, une analyse, une mise en relation avec des règles, des théories ou d'autres actions, imaginées ou conduites dans une situation analogue » (p.14).

Nous parlerons de pratique réflexive pour désigner cette forme de réflexion sur l'action, menée en dehors du cadre fonctionnel immédiat, et permettant l'analyse critique individuelle ou collective d'une situation de travail singulière ou d'une famille de situations.

La partie suivante présente les principales caractéristiques de la pratique réflexive collective.

## 1.2. ...et des collectifs

La pratique réflexive collective se rapproche de la coopération « débative » (Schmidt, 1991) ou « confrontative » (Hoc, 1996). Elle repose sur la confrontation d'un groupe de professionnels à l'activité de travail d'un ou plusieurs de ses membres, qu'ils appartiennent ou non au même domaine d'expertise ou à la même fonction hiérarchique.

L'objectif de la pratique réflexive collective est d'apprendre par l'expérience : « au-delà des connaissances établies, les connaissances dans l'action, les savoir-faire, les dysfonctionnements, les « savoir-non-faire » révèlent des connaissances qu'il convient d'élaborer et de transférer. Il s'agit de connaître les pratiques et de passer des connaissances dans l'action à la connaissance de l'action » (Gaillard, 2009, p.154).

La pratique réflexive collective s'inscrit dans la lignée des théories socio-constructivistes qui mettent l'accent sur le rôle important des interactions sociales dans l'apprentissage individuel et collectif, et se rapproche notamment de la théorie du conflit socio-cognitif développée par Doise & Mugny (1981). Selon cette théorie, l'interaction sociale est constructive dans la mesure où elle introduit une confrontation entre des conceptions divergentes (Garnier, 2005). Cette confrontation provoque une prise de conscience chez les individus qui découvrent d'autres points de vue que les leurs. Il en résulte une remise en cause des points de vue de chacun qui peut être source de « progrès cognitif » (George, 1983) par la résolution collective du conflit.

Ainsi, tout comme la délibération de groupe (Urfalino, 2000 ; Manin, 1985), la pratique réflexive collective est plus que l'addition de réflexions individuelles, et a un double effet individuel et collectif :

- individuel parce que la perception de points de vue divergents conduit chaque acteur à les analyser au regard de son propre point de vue, et ainsi à élargir, compléter et/ou modifier ce dernier ;
- collectif parce que la confrontation permet le développement de nouveaux savoirs et savoir-faire.

Au-delà de la possibilité qu'elle offre, comme au niveau individuel, de développer les compétences, la pratique réflexive collective comporte deux intérêts majeurs.

D'une part, elle offre un espace d'échange sur le travail qui contribue à améliorer l'efficacité de l'activité productive, soit en définissant une solution qui prenne en compte le maximum de critères possibles (« objectiver ou fiabiliser les solutions » : Barthe & Quéinnec, 1999), soit en augmentant le nombre de solutions alternatives possibles qui sont générées au cours de l'échange (Clark & Smyth, 1993, cités dans Hoc, 1996).

D'autre part, elle permet de débattre collectivement de la variabilité des situations et du traitement de cette variabilité, et ainsi de développer la capacité d'arbitrage des individus et des collectifs pour répondre aux situations prochaines, nouvelles ou non prévues. Ce faisant, la pratique réflexive collective peut être un moyen de favoriser la production et le maintien d'un collectif de travail qui, en réélaborant les règles pour diminuer les conflits de but, constitue une ressource pour la santé des opérateurs (Caroly, 2010), et pour la performance globale du système (Daniellou et al, 2009). On peut aussi penser qu'elle développe la confiance mutuelle via le développement du collectif de travail.

En dépit de ces bénéfices, la pratique réflexive demeure souvent cachée, non reconnue voire combattue du fait qu'elle n'est pas « directement productive ». L'enjeu pour l'ergonome est alors de la rendre visible lorsqu'elle existe, ou d'accompagner sa mise en place. Autrement dit, l'objectif est que cette activité constructive devienne une activité productive au sein de l'organisation. Pour ce faire, un certain nombre de méthodes existent, qui sont décrites dans ce qui suit.

## **2. Les méthodes d'assistance à la pratique réflexive**

Un certain nombre de méthodes en ergonomie permettent d'encourager le développement d'une pratique réflexive. Elles visent à soutenir une réflexion outillée par l'action (l'activité est objet d'analyse), sur l'action (auto-analyse individuelle et/ou collective) et pour l'action (amélioration, élaboration de nouvelles connaissances et action sur la pratique). Leur principale caractéristique est qu'elles impliquent une prise de conscience qui se caractérise par au moins deux facteurs (Mollo, 2004 ; Mollo & Falzon, 2004) :

- Les opérateurs sont placés à distance de l'environnement direct de la tâche. Cela leur permet de se concentrer sur les connaissances et compétences qu'ils mettent en œuvre au cours de l'activité ;
- En devenant analystes de leur propre activité ou de celle d'autrui, les opérateurs explicitent ce qu'ils font, comment et pourquoi ils le font. Il ne s'agit donc pas seulement de dire ce qu'ils savent, mais aussi de découvrir un savoir implicite et d'autres façons de faire.

Les opérateurs sont donc considérés à la fois comme des opérateurs et comme des analystes, ce qui constitue le point de départ de la pratique réflexive. Ceci n'est évidemment pas nouveau dans l'histoire de l'ergonomie (Teiger, 1993 ; Teiger & Laville, 1991), mais les deux caractéristiques précédentes constituent le cœur des méthodes d'assistance à la pratique réflexive collective.

L'activité faisant l'objet de réflexion peut être représentée de diverses manières (films de l'activité, récits de situations, compte-rendu d'observation d'activité, etc.). Il est utile de distinguer, en termes de bénéfices et organisation pratique, les méthodes de confrontation individuelle de celles collectives. Nous nous appuyons pour cela sur Mollo & Falzon (2004).

### **2.1. L'auto-confrontation individuelle**

L'auto-confrontation individuelle consiste à confronter un opérateur à sa propre activité. Elle permet d'accéder aux logiques qui sous-tendent l'activité et conduit les opérateurs :

- à prendre conscience de leurs propres savoir-faire grâce à la description de leur activité ;
- à expliciter les logiques qui sous-tendent ces savoir-faire et qui ne sont pas nécessairement conscientes, mais qui le deviennent grâce au processus d'explicitation.

L'auto-confrontation individuelle constitue parfois un préalable indispensable auquel peuvent s'ajouter d'autres formes de confrontation.

### **2.2. L'allo-confrontation**

L'allo-confrontation consiste à confronter un opérateur à l'activité qu'il pratique quotidiennement mais qui est exercée par un collègue.

Les bénéfices attendus de cette méthode sont les suivants :

- un changement de représentation qui résulte du fait que les opérateurs sont volontairement placés à distance de leur propre point de vue ;
- une prise de conscience d'autres formes de réalisation de l'activité qui les conduit à prendre conscience de leur propre activité au regard de celle d'autrui ;

- l'analyse critique de ses propres savoirs et savoir-faire au regard de ceux d'autrui ;
- la construction de nouveaux savoirs.

L'allo-confrontation peut être individuelle ou croisée. La première consiste à confronter un opérateur à l'activité d'un autre opérateur, sans que ce dernier soit présent (mais avec son accord). Dans la seconde, deux opérateurs commentent respectivement l'activité de leur collègue (elle est aussi désignée sous le terme d' « auto-confrontation croisée » : Clot, Faïta, Fernandez & Scheller, 2000). Du point de vue de celui qui commente, les caractéristiques sont les mêmes que celles décrites ci-dessus. En revanche, l'opérateur dont l'activité est commentée est confronté à la représentation que l'autre a de son activité, ce qui l'amène à mieux justifier ses connaissances et à rendre explicites certains aspects de l'activité qui n'auraient pas été développés sans l'intervention de son collègue. Le fait de commenter l'activité d'un collègue en sa présence modifie donc profondément la situation et ses bénéfices.

L'allo-confrontation croisée est une forme particulière de l'allo-confrontation qui se termine généralement par un échange entre les deux protagonistes. De ce fait, elle apporte un bénéfice supplémentaire à la méthode, à savoir la construction de procédures nouvelles et partagées.

### **2.3. La confrontation collective**

La confrontation collective est une forme d'activité réflexive collective au cours de laquelle un groupe d'opérateurs commente l'activité d'un ou plusieurs d'entre eux. Le collectif est composé d'opérateurs qui peuvent appartenir ou non au même domaine d'expertise ou à la même fonction hiérarchique.

Cette méthode permet :

- l'explicitation des représentations des membres du groupe ;
- la construction de représentations et de savoirs partagés. Cette construction résulte du partage d'expériences individuelles, qui permet un apprentissage mutuel ;
- l'évaluation collective des différents modes de réalisation de l'activité et des solutions issues de la confrontation.

La dynamique de l'échange conduit les opérateurs à expliciter et évaluer leurs propres savoirs et savoir-faire au regard de ceux d'autrui, et d'en élaborer de nouveaux. Ce processus, cependant, n'est pas toujours visible et explicité : des savoirs peuvent se construire, sans pour autant que leur détenteur en fasse état au collectif.

### **2.4. Analyse coût-bénéfice des méthodes présentées**

Comme dit précédemment, les méthodes de confrontation peuvent être utilisées dans une perspective compréhensive ou d'action (Mollo & Falzon, 2004). La première est principalement orientée vers l'analyste : parce qu'elles encouragent l'explicitation spontanée, les méthodes de confrontation permettent une meilleure compréhension de l'activité, et des logiques individuelles et collectives qui la sous-tendent. La perspective d'action est plutôt orientée vers les opérateurs : en commentant leur propre activité, en étant confronté à l'activité de leurs collègues, ou en devant expliciter leur propre activité auprès d'un ou plusieurs collègues, les opérateurs acquièrent une meilleure compréhension de leur activité, modifient leurs connaissances, adaptent leurs procédures, en construisent de nouvelles. De ce fait ils transforment le travail.

L'auto-confrontation individuelle, par définition, ne permet pas le développement de savoirs partagés. Le potentiel de développement individuel est également limité dans la mesure où l'opérateur commente sa propre activité. En revanche, pour toutes les autres méthodes présentées, confronter les opérateurs à une activité qui n'est pas la leur permet de modifier leurs représentations et connaissances et d'en construire de nouvelles (cf. figure 1).

L'allo-confrontation croisée est certainement la méthode la plus efficace pour développer les connaissances individuelles dans la mesure où le faible nombre de participants offre un temps

d'échange conséquent.

L'allo-confrontation individuelle est la méthode qui offre le moins de potentiel de développement de connaissances collectives, l'opérateur étant seul à commenter l'activité d'un collègue.

L'allo-confrontation croisée et la confrontation collective peuvent être des méthodes très efficaces pour développer les connaissances collectives, avec un bénéfice supplémentaire pour la seconde dans la mesure où l'allo-confrontation croisée est limitée à un couple d'opérateurs.

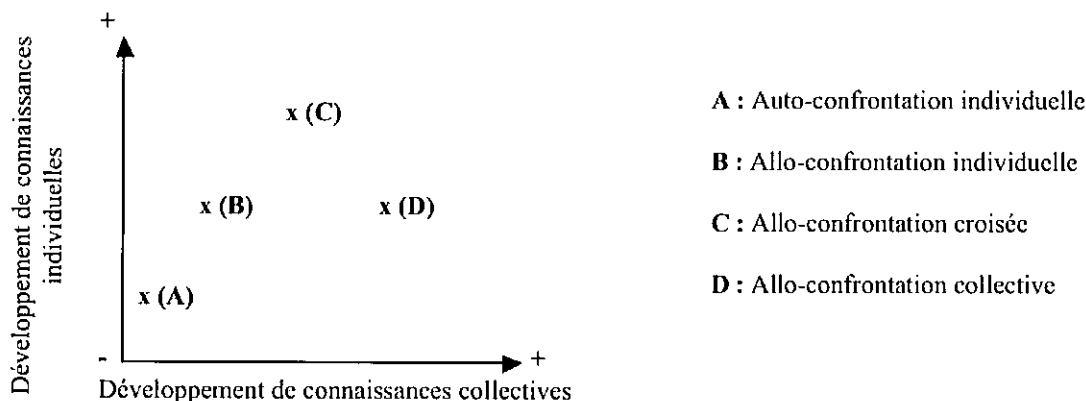


Figure 1 (extraite de Mollo & Falzon, 2004). Classification des méthodes d'allo-confrontation selon le type de connaissances (individuelles et collectives) qu'elles encouragent.

### 3. Exemples d'application des méthodes d'assistance à la pratique réflexive

Cette partie présente plusieurs exemples d'application de méthodes de confrontation utilisées par des ergonomes dans des contextes différents. Ils visent à illustrer différentes modalités de la pratique réflexive, leur particularité et les points en commun liés notamment aux bénéfices escomptés, mais ne sont bien évidemment pas les seuls exemples utilisés en ergonomie.

#### 3.1. Réflexion sur les pratiques à partir d'activités filmées

Dans les études décrites ici, la pratique réflexive repose sur l'analyse de films représentant l'activité de travail, avec pour objectif d'élaborer des solutions communes (techniques, organisationnelles, etc.) tenant compte de la réalité du travail.

Les Activités de Réflexion Collective Assistée par la Vidéo (ARCAV), décrites par Mhamdi (1998), en sont un exemple. Elles s'inscrivent dans le cadre de réunions collectives réunissant les opérateurs et la hiérarchie. L'étude de Mhamdi avait pour objectif d'analyser, afin de les réduire, les accidents d'origine électrique au sein d'une grande entreprise de production, de transport et de distribution d'énergie. Les films visionnés en réunion représentent des interventions réalisées quotidiennement par les opérateurs, et certains sont réalisés par les opérateurs eux-mêmes en situation réelle. A intervalles réguliers, un groupe constitué d'opérateurs, d'ingénieurs sécurité et de managers de proximité volontaires se réunit afin d'échanger sur ces situations. L'objectif n'est ni de juger les opérateurs ni de renforcer les règles de sécurité, mais de faire l'analyse critique des modes opératoires, de discuter de l'applicabilité, de l'utilité et de la pertinence des règles au regard des contraintes réelles de l'activité, et de définir de possibles solutions d'amélioration, qu'elles soient techniques, procédurales ou organisationnelles. L'auteur a montré que les accidents étaient rares ou inexistants dans les sites où existe une pratique régulière de discussion collective à propos de films de l'activité de travail.

La vidéo a également été utilisée comme support de confrontation lors d'une intervention au

sein d'une association de producteurs de safran désirant capitaliser les savoirs et savoir-faire locaux pour accompagner la relance de la culture du produit dans leur région (Mollo & Falzon, 2004). Cette demande fait face à deux grandes difficultés. D'une part, les producteurs apprennent par essais et erreurs dans la mesure où ils ne disposent pas de savoirs locaux et où il est impossible de transposer littéralement les modes de culture d'autres pays (en raison des conditions climatiques). D'autre part, les producteurs sont géographiquement éloignés les uns des autres, et aucune tâche n'est effectuée en co-présence.

Trois types de confrontation ont été réalisés :

- des auto-confrontations individuelles avec tous les producteurs filmés, afin d'explicitier les logiques sous-jacentes de l'activité (gestes et outils utilisés, stratégies relatives au moment de la cueillette, influence des phases amont, etc.) ;
- des allo-confrontations individuelles avec les producteurs filmés et des producteurs n'ayant pas été filmés, dans le but de rendre visible la diversité des savoir-faire au sein du collectif et de la faire expliciter ;
- une confrontation collective réunissant les producteurs filmés, réalisée à distance des autres.

Les résultats ont permis de montrer que l'allo-confrontation individuelle a constitué un outil de partage des savoir-faire : le regard sur l'activité de l'autre permet à chaque producteur d'accéder à une partie de leurs savoirs et savoir-faire. Cette méthode a permis de compenser, en quelque sorte, l'absence de partage d'un lieu commun. D'autre part, l'allo-confrontation individuelle a constitué un outil de formation et d'apprentissage : la confrontation à l'activité des autres a conduit les producteurs soit à renforcer leurs propres représentations et savoir-faire, soit au contraire à les modifier, grâce au processus d'explicitation qu'elle provoque. La confrontation collective, quant à elle, a non seulement permis d'engager une démarche de formalisation des savoir-faire à partir de l'analyse de l'activité de travail, mais a également conduit les producteurs à prendre conscience de l'intérêt de partager les expériences individuelles, à s'appropriier la vidéo comme outil d'analyse et de partage, et à organiser des séances d'émondage collectif afin que l'activité devienne source de construction d'une expérience collective.

### **3.2. Réflexion sur les pratiques à partir de situations non nominales**

Les deux études présentées ici illustrent une forme de pratique réflexive qui repose sur le traitement de Situations Non Nominale (SNN), c'est-à-dire qui s'écartent du prescrit ou qui posent un problème d'applicabilité de celui-ci.

La première a consisté à analyser le fonctionnement de Réunions de Concertation Pluridisciplinaire (RCP) en cancérologie. Ces réunions hebdomadaires rassemblent des spécialistes de différentes sous-spécialités (chirurgie, oncologie médicale, radiothérapie, gynécologie, etc.) en vue de proposer des solutions thérapeutiques pour les SNN, qui posent un problème d'applicabilité des référentiels thérapeutiques.

L'analyse de l'activité menée en RCP (Mollo, 2004 ; Mollo & Falzon, 2008) a montré que conformément aux attendus, les RCP permettent de garantir la fiabilité des décisions. Mais les bénéfices dépassent l'aide à la décision. Le raisonnement collectif mené sur les SNN engendre une évaluation critique croisée des différentes alternatives proposées, et permet de définir collectivement l'espace des solutions acceptables et l'espace des solutions inacceptables. Ainsi, il permet de délimiter les frontières du genre local, à l'intérieur desquelles les médecins sont libres de choisir, parmi les alternatives possibles, celles qui leur semblent le mieux correspondre aux situations particulières, et à leur propre expertise.

Ce faisant, les RCP sont un outil d'apprentissage individuel et collectif, les professionnels étant amenés à prendre en compte un certain nombre de critères nouveaux explicités par les collègues, et à intégrer les règles construites collectivement. Du fait du traitement répété de

problèmes similaires en RCP, certaines règles d'adaptation circonstancielle deviennent même des règles stabilisées qui fondent le genre local, c'est-à-dire la frontière des règles d'adaptation estimées acceptables.

La deuxième étude concerne la méthode Jugement Différentiel d'Acceptabilité (JDA), proposée par Nascimento (2009). Cette méthode est une forme de confrontation collective réalisée à partir de scénarios écrits de SNN.

Les analyses réalisées dans le domaine de la radiothérapie, une spécialité multi-métiers (radiothérapeutes, médecins médicaux, dosimétristes, manipulateurs radio, etc.) montrent que face à une même SNN, les jugements des différents professionnels quant à l'acceptabilité de la situation divergent (Nascimento, 2009 ; Nascimento & Falzon, 2008) et ceci est en lien avec leur activité. Les différences de jugement sur les écarts donnent lieu à des discussions nourries, permettant de mettre en évidence le travail réel et ses contraintes, favorisant le partage de savoirs et le développement de compétences individuelles et collectives. En tant qu'outil d'action, via le jugement de l'espace des pratiques acceptables, JDA permet aux professionnels de délimiter ensemble les frontières de la fiabilité de leur système de travail. Enfin, elle favorise le développement du collectif : les professionnels prennent en compte les possibilités et contraintes de leurs collègues et les intègrent en vue de définir le champ des possibles.

#### **4. Les règles d'or de la pratique réflexive**

Instituer la pratique réflexive collective pour qu'elle contribue au développement continu des individus et de l'organisation revient à organiser des espaces permettant de débattre des arbitrages effectués par les opérateurs pour répondre aux conditions réelles de réalisation de l'activité de travail. Mais pour ce faire, un certain nombre de conditions doivent être remplies et sont développées ici. La liste n'est pas exhaustive, mais nous considérons que le non respect d'une des règles d'or décrites ci-dessous ne permettra pas d'atteindre les bénéfices décrits précédemment. Ces « règles d'or » ne visent pas à détailler la réalisation technique des méthodes employées, mais à en préciser le cadre afin qu'elles puissent être qualifiées de constructives.

##### **4.1. Une centration sur le réel de l'activité de travail**

La pratique réflexive doit avoir pour objet l'activité réelle de travail. Pour éviter de dériver vers une discussion générale sur le travail ou la vie de l'organisation, elle peut être outillée par des films, des photos ou des récits de situations mettant en exergue les conditions réelles de réalisation du travail.

Il peut s'agir de traiter de situations singulières ou au contraire de la répétition de situations similaires, l'essentiel étant la mise en débat du travail. Néanmoins, deux grands types de situations peuvent être objet de débat :

- les situations non nominales, afin de mettre en débat les contradictions vécues dans le travail (Detchessahar, 2011) et d'évaluer l'acceptabilité des différents arbitrages possibles (Nascimento, 2009 ; Mollo & Falzon, 2008) ;
- les situations considérées significatives pour les acteurs, qui peuvent permettre de capitaliser les pratiques qui fonctionnent bien (Gaillard, 2009).

##### **4.2. La régularité d'un collectif pérenne**

Pour qu'elle s'inscrive dans le long terme, la pratique réflexive suppose la régularité d'un collectif pérenne. Cette condition est déterminée par trois grands facteurs.

Premièrement, comme dit précédemment, la pratique réflexive doit être régulière, d'une part afin de traiter un plus grand nombre de situations, d'autre part parce qu'elle permet de maintenir une culture de travail collectif et de maintenir à jour un référentiel opératif commun, et enfin car comme le souligne Detchessahar (2001), des discussions trop espacées conduiront inévitablement à éloigner la discussion des problèmes quotidiens du travail au bénéfice d'informations plus générales ayant trait à la vie de l'organisation.

Deuxièmement, le débat sur le travail suppose une symétrie des relations entre les différents membres, même si ces dernières sont asymétriques au sein de l'organisation (Maggi, 2003). Cette condition est nécessaire pour garantir la liberté de parole des acteurs et éviter les jugements de valeur. En effet, l'objectif est de comprendre l'activité au regard des contraintes et difficultés que les opérateurs ont à gérer, et non de renforcer ou d'effectuer un rappel des règles. Cela implique, lorsque la hiérarchie est présente, qu'elle adopte une attitude compréhensive et non prescriptive.

Troisièmement, la pratique réflexive suppose une participation volontaire de tous, des rôles définis et un engagement de chacun sur le long terme. En effet, il est important que le groupe soit relativement stable et restreint afin d'assurer une bonne dynamique des échanges (Maggi, 2003) et un suivi des actions engagées. Cela n'exclut pas l'idée d'une géométrie variable en fonction des thèmes traités et des mobilités internes des membres, mais la constitution du groupe doit être réfléchie et adaptée à l'objet central.

#### **4.3. L'élaboration et l'évaluation concertée des solutions**

L'intérêt de la pratique réflexive collective est qu'elle constitue un espace de confrontation entre le prescrit (la tâche) et le réel (l'activité), mais aussi entre différentes modalités de réalisation de l'activité. Dit autrement, l'objectif est d'analyser la variabilité, non pas pour éliminer l'écart entre le prescrit et le réel mais pour mieux le comprendre et le gérer de manière consciente et raisonnée.

Mais l'analyse collective doit également avoir pour objectif de développer collectivement des solutions techniques (achat de matériel par exemple) ou organisationnelles (répartition des tâches, horaires, formation, etc.) dont certaines pourront faire l'objet d'expérimentation. Cela implique de confronter les logiques des opérateurs à celles d'autres acteurs de l'organisation, afin de travailler sur les adaptations nécessaires.

Cette double visée d'analyse et d'action est une condition sine qua non au soutien de la hiérarchie et à la prise en compte de la réalité du travail dans les évolutions organisationnelles. Mais cela suppose une implication et un engagement de la hiérarchie.

#### **4.4. L'implication et l'engagement du management**

Pour qu'elle permette un développement continu des individus et de l'organisation, la pratique réflexive collective doit avoir une place connue de tous et reconnue, et doit être encouragée et assistée au sein de l'organisation.

Elle doit être un outil de l'organisation soutenu par la direction pour que des moyens matériels et humains y soient consacrés (Detchessahar, 2011), et que les solutions qui émergent de ces réflexions soient encouragées et expérimentées. Conférer un tel statut à la pratique réflexive suppose que l'organisation accepte de donner à voir les contradictions et perturbations afin de les discuter et de les dépasser. Comme Gaillard (2009) le souligne pour certaines formes de retour d'expérience, cela implique de « reconnaître que « l'erreur dite » est source de progrès (...) et que ces perturbations existent chez soi, et il faut en mesure de l'assumer et de discuter de cet état de fait ».

L'implication d'un certain niveau du management dans l'animation de ces espaces de réflexion constitue l'une des voies permettant de faire valoir le contenu des échanges et les solutions élaborées au niveau de la direction (Clergeau *et al.*, 2006). Dans certains cas, il peut

s'avérer utile et nécessaire que certains membres du management soient formés à la démarche d'analyse du travail afin qu'ils soient en mesure d'animer les débats à partir du réel du travail, et de faire valoir les évolutions construites au niveau de l'organisation.

## 5. Conclusion

Développer la pratique réflexive collective afin qu'elle devienne source de progrès des organisations revient à la considérer comme une activité de management (Gaillard, 2009 ; Detchessahar, 2011), à organiser le travail d'organisation (de Terssac, 2002). Cela implique que les connaissances mobilisées et élaborées par les espaces réflexifs ne sont pas seulement utiles en internes, mais sont utilisées comme base de développement de savoirs et/ou d'outils permettant de transformer l'organisation. Cela sous-entend également la nécessaire implication du management dans son organisation, afin que les solutions élaborées puissent être défendues au niveau de la direction, et donnent lieu à des transformations concrètes soutenues par l'ensemble des niveaux hiérarchiques de l'organisation (Detchessahar, 2011 ; Daniellou, 2012).

L'ensemble des bénéfices obtenus via la réflexivité et la mise en place de solutions d'amélioration des conditions de travail n'est pas sans effet sur la construction de la santé au travail. En effet, le bien être mental se construirait à partir de capacités disponibles et mobilisables, contrairement à la « misère cognitive ». Avoir une bonne santé cognitive signifie « être compétent », c'est-à-dire avoir la possibilité « de disposer de compétences qui permettent d'être embauché, de réussir, de progresser » (de Montmollin, 1993, p 40). De notre point de vue, pouvoir débattre sur les contraintes et les ressources du travail réel favorise le développement de compétences comme discuté plus haut, mais au-delà le développement des hommes et des femmes au travail, des collectifs, de l'organisation. Un cercle vertueux s'installe : plus compétents, et avec des conditions de travail favorables, les opérateurs sont en mesure d'assurer la performance souhaitée. De ce fait, « ils vont mieux car ils sont meilleurs ».

## Références !

- Amable B, Askenazy Ph., (2005) *Introduction à l'économie de la connaissance*, Rapport Unesco "Construire les sociétés du savoir", Paris : UNESCO.
- Barthe, B., & Quéinnec, Y. (1999). Terminologie et perspectives d'analyse du travail collectif en ergonomie. *L'Année Psychologique*, 99, 663-686.
- Caroly, S. (2010). *L'activité collective et la réélaboration des règles : des enjeux pour la santé au travail*. Habilitation à diriger des recherches en ergonomie, Université Victor Segalen, Bordeaux 2.
- Clot, Y., 1999. *La fonction psychologique du travail*. Paris : PUF.
- Clot, Y., Faïta, D., Fernandez, G., & Scheller, L. (2000). Entretiens en auto-confrontation croisée : une méthode en clinique de l'activité. *Pistes*, 2 (1), 7p.
- Clergeau, C., Detchessahar, M., Devigne, M., Dumond, J.P., Honoré, L. & Journé, B. (2006). Transformation des organisations et santé des salariés : proposition d'un programme de recherche. *XVIIe Congrès de l'AGRH, Le travail au cœur de la GRH*, Reims, 16-17 novembre 2006.
- Daniellou, F. (2012). *Les facteurs humains et organisationnels de la sécurité industrielle: des questions pour progresser*. Numéro 2012-03 des Cahiers de la Sécurité Industrielle, Fondation pour une Culture de Sécurité Industrielle, Toulouse, France, (ISSN 2100-3874). Disponible à l'URL <http://www.FonCSI.org/en/cahiers/>.
- Daniellou, F., Simard, M. et Boissières, I. (2010). *Facteurs humains et organisationnels de la sécurité industrielle : un état de l'art*. Numéro 2010-02 des Cahiers de la Sécurité

- Industrielle, Fondation pour une Culture de Sécurité Industrielle, Toulouse, France (ISSN 2100-3874). Disponible à l'URL <http://www.FonCSI.org/fr/cahiers/>.
- Detchessahar, M. (2011). Santé au travail. *Revue française de gestion*, 5(214), 89-105.
- Doise, W. & Mugny, G. (1981). *Le Développement social de l'intelligence*. Paris : Inter-Editions.
- Falzon, P. (2005). Developing ergonomics, developing people. *8th South-east Asian Ergonomics Society Conference SEAES-IPS (Plenary paper)*. Denpasar (Bali) : 23-25 Mai 2005.
- Falzon, P. (2007) Enabling safety: issues in design and continuous design. *Cognition, Technology and Work*, published on line on April 4, 2007.
- Falzon, P. (1994). Les activités méta-fonctionnelles et leur assistance. *Le Travail Humain*, 57 (1), 1-23.
- Falzon, P. & Teiger, C. (1995). Construire l'activité. Performances Humaines et Techniques, Septembre, n° hors-série, 34-40.
- Falzon, P., Sauvagnac, C., & Chatigny, C. (1996). Collective knowledge elaboration. *Proceedings of the Second International Conference on the Design Cooperative Systems*. Juan les Pins, 12-14 Juin, 171-186.
- Falzon, P. & Mollo, V. (2009). Para uma ergonomia construtiva: as condições para um trabalho capacitante. *Laboreal*, 5(1), 61-69.
- Gaillard, I. (2009). S'organiser pour apprendre de son expérience. In G. De Terssac, I. Boissières & I. Gaillard (Eds). *La sécurité en action*. Toulouse : Octares, p. 151-174.
- Garnier, (2005). Conflit socio-cognitif et système de soin. In O. Ménard (Ed), *Le conflit*, L'Harmattan, 143-156.
- George, C (1983). *Apprendre par l'action*. Paris : PUF.
- Hoc, J.M. (1996). *Supervision et contrôle de processus : La cognition en situation dynamique*. Grenoble : PUG.
- Maggi, B. (2003). *De l'agir organisationnel. Un point de vue sur le travail, le bien-être, l'apprentissage*. Toulouse : Octarès.
- Mhamdi, A. (1998). *Les activités de réflexion collective assistée par vidéo : un outil pour la prévention*. Doctorat, Cnam, Paris.
- Manin B. (1985). Volonté générale ou délibération ? Esquisse d'une délibération politique. *Le Débat*, 33, 72-93.
- Mollo, V. (2004). *Usage des ressources, adaptation des savoirs et gestion de l'autonomie dans la décision thérapeutique*. Doctorat, Cnam : Paris.
- Mollo, V., & Falzon, P. (2004). Auto- and allo-confrontation as tools for reflective activities. *Applied Ergonomics*, 35 (6), 531-540.
- Mollo, V. & Falzon, P. (2008). The development of collective reliability: a study of therapeutic decision-making. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 9(3), 223-254.
- Nascimento, A. (2009). *Produire la santé, produire la sécurité. Développer une culture collective de sécurité en radiothérapie*. Doctorat, Cnam : Paris.
- Nascimento, A., & Falzon, P. (2008). Reliability assessment by radiotherapy professionals. *Proceedings of the HEPS (Healthcare systems, Ergonomics and Patient Safety) International Conference 2008*, Strasbourg.
- Pastré, P. (2005). Introduction. La simulation en formation professionnelle. In P. Pastré (Ed.), *Apprendre par la simulation. De l'analyse du travail aux apprentissages professionnels*. Toulouse: Octarès, pp.7-13.
- Perrenoud, P. (2001). *Développer la pratique réflexive dans le métier d'enseignant*. Paris : ESF éditeur, collection pédagogies.
- Rogalski, J., & Marquié, J.-C. (2004). Évolution des compétences et des performances. In J.-M. Hoc, & F. Darses (Eds.), *Psychologie ergonomique : tendances actuelles*. Paris : PUF,

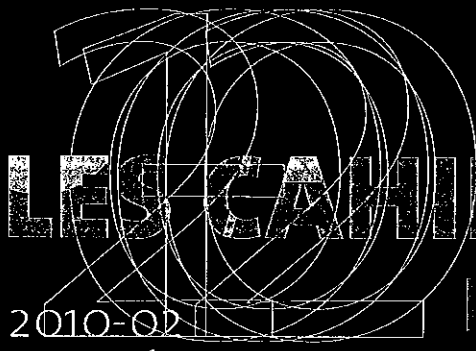
- pp. 141-173.
- Samurçay, R. & Rabardel, P. (2004). Modèles pour l'analyse de l'activité et des compétences, propositions. In R. Samurçay et P. Pastré (Eds.), *Recherches en didactique professionnelle*. Toulouse: Octarès.
- Schmidt, K. (1991). Cooperative work : a conceptual framework. In J. Rasmussen, B. Brehmer & J. Leplat. *Distributed decision making. Cognitive models for cooperative work*. (pp. 75-100) New-York : John Wiley & Sons.
- Schön, D. (1993). *Le praticien réflexif. A la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel*. Montréal : Éditions Logiques.
- Teiger, C. (1993). Représentation du travail et travail de la représentation. In A. Weill-Fassina, P. Rabardel & D. Dubois (Eds.) *Représentations pour l'action*. (pp. 311-344). Toulouse : Octarès.
- Teiger, C., & Laville, A. (1991). L'apprentissage de l'analyse ergonomique de travail, outil d'une formation pour l'action. *Travail et Emploi*, 47 53-62.
- Terssac, G. de. (2002). *Le travail : une aventure collective*. Toulouse : Octarès.
- Trey, P. (2005). Les trois piliers de l'organisation apprenante.
- Urfalino, P. (2000). La délibération et la dimension normative de la décision collective. In J. Commaille, L. Dumoulin & C. Robert (Eds). *La juridicisation du politique*, L.G.D.J.
- Weill-Fassina, A. & Pastré, P. (2004). Les compétences professionnelles et leur développement. In P. Falzon (Ed.), *Ergonomie*. Paris : PUF, pp.213-231.

***Le Dossier Documentaire de l'UODC***

**Pourquoi développer les collectifs de métiers pour les managers et les opérateurs ?**  
Ce que nous apprennent les industries à risque

**- Partie III -**

- **Travail prescrit, travail réel, sécurité et qualité du travail** ..... pp. 67-123
  - Facteurs humains et organisationnels de la sécurité industrielle : un état de l'art  
F. Daniellou, M. Simard et I. Boissières, *Foncsi* ([www.foncsi.org](http://www.foncsi.org)), 2010, 125 p.  
Table des matières, Préambule, La situation de travail influence le comportement, Les collectifs de travail
  - Développement des TMS : désordre dans les organisations et fonctions managériales  
François Daniellou, *Irsst* ([www.irsst.qc.ca](http://www.irsst.qc.ca)), 2008
  - Développer le travail d'organisation pour transformer l'organisation du travail  
Sébastien Bruère et Jérôme Chardeyron, *Activités* ([www.activites.org](http://www.activites.org)), 2012
  - Devant l'impossibilité de faire le travail prescrit  
L. Caron, M. Coppi, L. Théry et A. Vasselin, *Cairn Info* ([www.cairn.info](http://www.cairn.info)), 2011



**LES CAHIERS**  
2010-02 **DE LA**  
**SÉCURITÉ INDUSTRIELLE**

**FACTEURS  
HUMAINS ET  
ORGANISATIONNELS  
DE LA SÉCURITÉ  
INDUSTRIELLE**

**UN ÉTAT DE L'ART**

**FRANÇOIS DANIELLOU**

**MARCEL SIMARD**

**IVAN BOISSIÈRES**

**L**a *Fondation pour une Culture de Sécurité Industrielle* (FonCSI) est une Fondation de Recherche reconnue d'utilité publique par décret en date du 18 avril 2005. Elle a pour ambitions de :

- contribuer à l'amélioration de la sécurité dans les entreprises industrielles de toutes tailles, de tous secteurs d'activité ;
- rechercher, pour une meilleure compréhension mutuelle et en vue de l'élaboration d'un compromis durable entre les entreprises à risques et la société civile, les conditions et la pratique d'un débat ouvert prenant en compte les différentes dimensions du risque ;
- favoriser l'acculturation de l'ensemble des acteurs de la société aux problèmes des risques et de la sécurité.

Pour atteindre ces objectifs, la Fondation favorise le rapprochement entre les chercheurs de toutes disciplines et les différents partenaires autour de la question de la sécurité industrielle : entreprises, collectivités, organisations syndicales, associations. Elle incite également à dépasser les clivages disciplinaires habituels et à favoriser, pour l'ensemble des questions, les croisements entre les sciences de l'ingénieur et les sciences humaines et sociales.

Les travaux présentés dans ce rapport sont issus d'un projet de recherche avancé par la FonCSI. Les propos tenus ici n'engagent cependant que leurs auteurs.



Fondation pour une Culture de Sécurité Industrielle

Fondation de recherche, reconnue d'utilité publique

<http://www.FonCSI.org/>

6 allée Émile Monso – BP 34038  
31029 Toulouse cedex 4  
France

Téléphone : +33 534 32 32 00  
Twitter : @LaFonCSI  
Courriel : [contact@FonCSI.org](mailto:contact@FonCSI.org)

# Avant-propos

Pour maîtriser les risques industriels, les entreprises ont développé depuis de nombreuses années des mesures centrées sur l'amélioration continue de la fiabilité des installations et la mise en place de systèmes de management de la sécurité. Si des progrès incontestables ont été produits, les résultats en sécurité semblent atteindre actuellement un palier qui nécessite, pour être franchi, de mieux prendre en compte les facteurs humains et organisationnels.

Une telle évolution ne va cependant pas de soi :

- l'approche industrielle se focalise encore parfois sur le comportement des opérateurs, l'erreur humaine et le respect des procédures, négligeant la contribution positive de l'homme et limitant l'appréhension de causes plus profondes pourtant essentielles ;
- les entreprises sont souvent marquées par une forte culture technique et disposent très rarement en interne de compétences dans le domaine des facteurs humains et organisationnels ;
- inversement, il existe encore peu de documents de référence conçus pour favoriser le transfert des acquis scientifiques vers les acteurs de la sécurité (industriels, syndicalistes, autorités de contrôle, etc.).

Bref, intégrer les facteurs humains et organisationnels dans les politiques et pratiques de sécurité industrielle nécessite de pouvoir s'appuyer sur des connaissances nouvelles ouvrant aux sciences humaines et sociales (ergonomie, psychologie, sociologie...) tout en faisant le lien avec des problématiques opérationnelles concrètes. Ce document vise justement à répondre à ce besoin. Il est le résultat d'un processus de travail qui a mobilisé de nombreux acteurs en plusieurs phases :

1. La *Fondation pour une Culture de Sécurité Industrielle* (FonCSI) a d'abord sélectionné et financé, dans le cadre de son appel à proposition « vulnérabilités techniques, humaines, organisationnelles et recherche de sécurité », une équipe de chercheurs reconnus et bénéficiant d'une grande expérience des industries à risques (nucléaire, pétrochimie, transport...).
2. Les auteurs ont rédigé un texte sur la base de leur expertise scientifique mais également à partir d'une trame commune testée à l'occasion de plusieurs sessions de la formation de l'*Institut pour une Culture de Sécurité Industrielle* (ICSI) sur les facteurs humains et organisationnels, auprès de directeurs d'établissements, de membres d'équipes de direction et de responsables de fédérations ou confédérations syndicales.
3. Le document a en outre donné lieu à de nombreuses interactions avec des acteurs opérationnels venant d'horizons divers (responsables industriels, représentants syndicaux, spécialistes issus d'instituts de recherche ou d'expertise, etc.) réunis au sein du groupe d'échange de l'ICSI sur les facteurs humains et organisationnels de la sécurité.

Au final, cette approche originale permet de proposer des références communes à l'ensemble des parties prenantes de la sécurité industrielle qui souhaitent enrichir leur démarche de prévention par une meilleure prise en compte du rôle de l'homme et de l'organisation.

Toulouse, le 7 avril 2009  
Ivan Boissières

# Table des matières

Avant-propos	v
Préambule	1
Synthèse	9
<b>1 La fabrique de la sécurité</b>	<b>17</b>
1.1 Le risque acceptable	17
1.2 Une évolution du regard	17
1.3 Travail d'anticipation et travail quotidien	19
1.4 Les migrations du système	20
1.5 La résilience	21
<b>2 Des « comportements » à l'activité</b>	<b>25</b>
2.1 Les comportements : ce qui est observable	25
2.2 Conformité et initiative	25
2.3 L'activité	26
2.4 La partie immergée de l'iceberg	27
2.5 Il est difficile de parler de son travail	28
2.6 La performance ne reflète pas le coût humain	29
<b>3 La situation de travail influence le comportement</b>	<b>31</b>
3.1 La situation est toujours singulière	32
3.2 Les installations et la matière	32
3.3 Les prescriptions	33
3.4 Les déterminants distants	34
3.5 L'activité comme réponse intégrant coûts et bénéfices	34
<b>4 Des opérateurs humains différents et variables</b>	<b>35</b>
4.1 Nous sommes tous différents	35
4.2 Chacun ne cesse de changer	37
<b>5 Le cerveau et le raisonnement humains</b>	<b>39</b>
5.1 Quelques propriétés du cerveau humain	39
5.2 Se construire une représentation de la situation	41
5.3 La mémoire	43
5.4 Formes de raisonnement et contrôle de l'action	45
5.5 Limites du traitement humain de l'information	46
5.6 Quelques biais fréquents du raisonnement	47

6	Les collectifs de travail	53
6.1	Chacun appartient à plusieurs groupes, qui ont leurs propres normes . . . . .	53
6.2	Le collectif de travail . . . . .	54
6.3	Le collectif de métier . . . . .	54
6.4	Les collectifs syndicaux . . . . .	56
6.5	Et beaucoup d'autres collectifs. . . . .	56
7	L'erreur humaine : une explication inusX sante	59
7.1	Les limites de l'approche par l'erreur humaine . . . . .	60
7.2	Les parades . . . . .	61
7.3	Erreurs, fautes et violations . . . . .	63
7.4	Probabilité accrue d'erreur . . . . .	65
7.5	L'attitude face à l'erreur : sanctionner ou pas . . . . .	70
8	Santé des personnes et santé de l'organisation	73
8.1	De nombreux liens . . . . .	73
8.2	Le stress au travail . . . . .	75
8.3	La mobilisation dans le travail . . . . .	77
8.4	La reconnaissance . . . . .	80
9	L'organisation, ses forces et ses faiblesses	83
9.1	Les diè érentes dimensions de l'organisation . . . . .	83
9.2	Le rôle du management dans l'organisation . . . . .	90
9.3	Des organisations qui favorisent la sécurité . . . . .	93
10	La culture de sécurité	99
10.1	Qu'est-ce que la culture de sécurité? . . . . .	99
10.2	La diversité des cultures de sécurité . . . . .	102
10.3	La culture managériale de sécurité . . . . .	103
10.4	La culture intégrée de sécurité . . . . .	108
11	Les points clés FHOS	113
11.1	Sécurité industrielle, sécurité du travail : deux domaines complémentaires . . . . .	113
11.2	La reconnaissance du rôle de l'humain . . . . .	113
11.3	Le leadership sécurité du management . . . . .	116
11.4	La participation du personnel . . . . .	117
11.5	Politique sociale . . . . .	117
11.6	La Gestion des Ressources Humaines . . . . .	118
11.7	Nouvelles installations et modiè cations . . . . .	118
11.8	Les Achats . . . . .	119
11.9	La déÈ nition des règles et procédures . . . . .	120
11.10	La politique industrielle de sous-traitance . . . . .	120
11.11	L'organisation du retour d'expérience (REX) . . . . .	120
11.12	Diagnostics organisationnels et changements . . . . .	121
11.13	En conclusion : SMS et FHOS . . . . .	122
	Glossaire	123

# Préambule

## Ce document

- propose une première **synthèse des connaissances** sur les facteurs humains et organisationnels de la sécurité industrielle ;
- sera suivi par des guides proposant des **méthodes** pour leur prise en compte.

## Ses destinataires

Ce recueil vise à proposer une **base de connaissances communes** à un ensemble d'acteurs de la sécurité industrielle :

- responsables de la politique sécurité « groupe » ;
- directeurs industriels ;
- directeurs d'unité ou de site industriel ;
- responsables sécurité environnement de site, professionnels de santé sécurité du travail ;
- responsables de ressources humaines ;
- responsables de la politique industrielle vis-à-vis des sous-traitants ;
- encadrement d'exploitation ;
- représentants du personnel (CHSCT, CE) ;
- responsables syndicaux de branches ;
- inspecteurs des organismes de contrôle (DRIRE) ;
- consultants internes et externes.

## Son champ

- Les entreprises :
  - à risques classées Seveso
  - nucléaires
  - de transport
- susceptibles par leur activité d'engendrer des risques pour leurs salariés mais aussi pour la population générale ou l'environnement ;
- qui ont déjà mis en place une politique globale de sécurité, par l'instauration d'un Système de Gestion de la Sécurité (SGS ou SMS<sup>1</sup>), le suivi de référentiels (par exemple OHSAS 18001) et la réalisation d'audits (ISRS® ou autres).

Les obligations réglementaires, les composantes formelles du SMS, les méthodologies de sa construction, les critères classiques d'audit ne seront pas présentés ici.

Des entreprises qui n'auraient pas développé cette réflexion formelle sur la sécurité ne doivent pas considérer que l'approche Facteurs Humains et Organisationnels de la Sécurité présentée ici se substitue à celle-ci. Cependant, la connaissance des éléments proposés dans ce guide peut contribuer à enrichir la mise en place d'un SMS.

<sup>1</sup>Les abréviations sont déduites dans le glossaire en un de document. Nous utilisons indifféremment « Système de Gestion de la Sécurité », SGS, (réglementation française) ou « Système de Management de la Sécurité » (qui a le même acronyme SMS que Safety Management System, et est de ce fait utilisé dans beaucoup de groupes internationaux).

## Sécurité du travail et sécurité industrielle

prévention des  
accidents liés au  
process

Le champ de la « sécurité industrielle » dont il est question ici concerne la **prévention des accidents liés à l'exploitation du process de l'entreprise**, que ceux-ci soient susceptibles d'affecter les installations, les salariés de l'entreprise, l'environnement et/ou la population générale. Cette prévention des accidents industriels concerne bien sûr les exploitants, mais aussi beaucoup d'autres services de l'entreprise (par exemple les Achats, la Direction des Ressources Humaines).

Ce guide ne couvre donc pas tout le champ de la « sécurité du travail », au sens de prévention des accidents du travail. Certains accidents du travail ont des origines qui auraient pu déboucher sur un accident industriel : *un opérateur tombe en se précipitant pour fermer en urgence une vanne qui joue un rôle critique dans le process*. D'autres, qui peuvent avoir les mêmes effets pour le salarié, ont des origines très éloignées du process technique de l'entreprise : *un opérateur tombe dans l'escalier du bâtiment administratif*. La prévention de ces derniers est également importante, mais ne relève pas de ce guide.

les résultats sécurité  
ne traduisent pas le  
risque d'accident  
majeur

S'il peut exister une continuité entre les causes d'accidents du travail en exploitation et celles d'accidents industriels majeurs, il faut souligner que les « résultats sécurité » d'un site, exprimés en taux de fréquence global des accidents du travail, ne disent rien sur le risque d'accident industriel majeur sur ce site. Il existe de nombreux exemples de sites très performants en termes de prévention des accidents du travail, et qui ont vécu un accident industriel.

En effet, la focalisation sur le taux de fréquence :

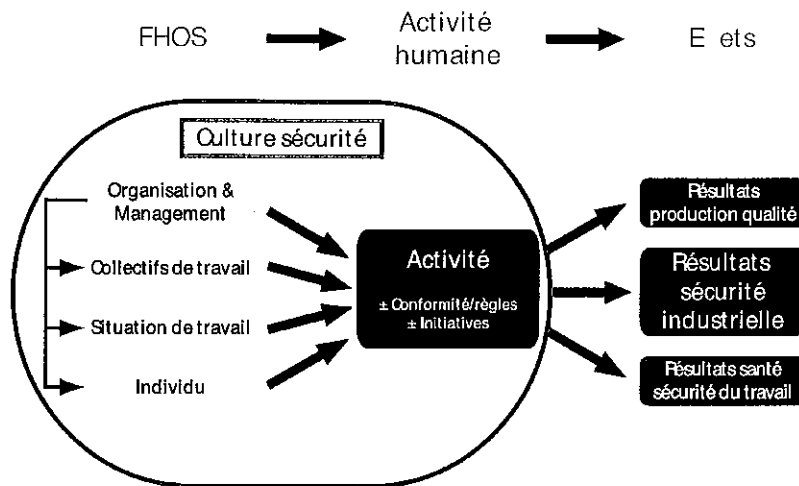
- peut conduire à englober dans les mêmes chiffres des accidents liés au travail sur le process et d'autres qui ne le sont pas, alors qu'ils ne comportent pas en germe les mêmes risques d'un accident majeur ;
- peut mettre l'accent sur les accidents bénins et fréquents au détriment de la réflexion sur les accidents graves et très rares ;
- peut déboucher sur des diagnostics trop simples, alors que les accidents liés au process comportent le plus souvent un ensemble d'origines techniques et organisationnelles ;
- peut conduire à sous-estimer l'action nécessaire sur la conception des installations et de l'organisation, en accentuant l'action sur les « comportements » des acteurs.

En sens inverse, la mobilisation autour de la prévention des accidents majeurs est susceptible de bénéficier d'un consensus large, et peut servir de moteur à une réflexion sur la sécurité du travail.

### Qu'est-ce que l'approche Facteurs humains et organisationnels de la sécurité industrielle ?

favoriser une  
contribution positive  
des opérateurs et  
collectifs à la sécurité

L'approche Facteurs humains et organisationnels de la sécurité industrielle (FHOS) consiste à identifier et à mettre en place les conditions qui favorisent une contribution positive des opérateurs et des collectifs à la sécurité industrielle.



FHOS 1 – Le champ des FHOS.

Les connaissances proposées par l'approche FHOS permettent de mieux comprendre ce qui conditionne l'activité humaine, et d'agir sur la conception des situations de travail et l'organisation en vue de réunir les conditions d'une activité sûre.

Les efforts faits dans cette direction peuvent se traduire également par une amélioration des résultats en matière de qualité de la production ou de sécurité du travail (taux de fréquence et de gravité).

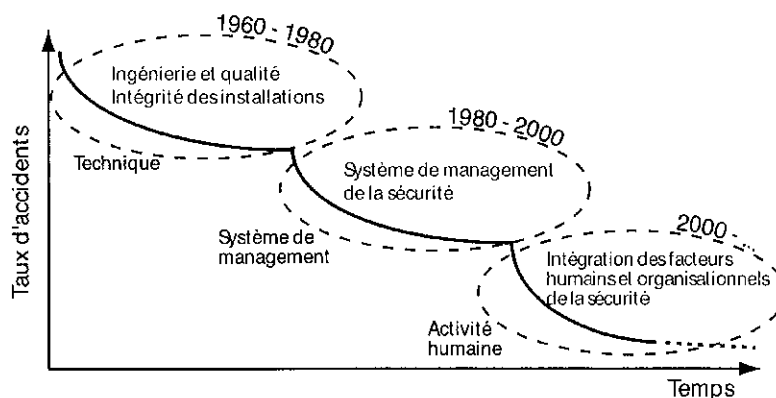
### Pourquoi une approche Facteurs humains et organisationnels de la sécurité ?

La prévention des accidents de process a d'abord reposé sur la conception technique : le travail des ingénieries a permis de mieux préserver l'intégrité des installations dans des situations inhabituelles.

Les accidents de Seveso (1976) et Three Mile Island (1979) ont donné lieu à un renforcement des exigences réglementaires (directive Seveso 1 en 1982), et à la mise en place de politiques de sécurité globales dans les grandes entreprises à risques. Ce formalisme s'est renforcé avec la directive Seveso 2 (1996), et la mise en place des Systèmes de Gestion de la Sécurité.

Ces actions techniques et d'organisation ont entraîné dans certains secteurs une tendance à la diminution continue des accidents liés au process. Mais, dans beaucoup d'entreprises, cette amélioration marque un palier, et le renforcement des formalismes n'aboutit plus à une diminution des défaillances.

les améliorations  
atteignent un plateau



FHOS 2 – Approches successives de la sécurité industrielle.

Cette limite des résultats obtenus par les formalismes type SMS s'explique par le **déséquilibre** entre :

- l'attention extrême portée aux formalismes descendants, destinés à prescrire des conditions d'exploitation sûres ;
- la recherche de responsabilités plutôt du côté du comportement des opérateurs, et de moindres questionnements sur la contribution de l'organisation et du management ;
- la trop faible attention consacrée à la réalité des situations réellement rencontrées par les opérateurs d'exploitation<sup>2</sup> :
  - quel volume de prescriptions écrites est acceptable par les opérateurs ?
  - quelle appropriation des règles par les opérateurs ?
  - quelles difficultés pour respecter les règles ? quels coûts humains supplémentaires engendrent-elles ?
  - quels ajustements permettent le fonctionnement ?
  - quels liens entre les règles prescrites et les règles des métiers ?
  - quelles contradictions entre différentes règles ou avec d'autres exigences de production ou des caractéristiques de la situation de travail ?
  - quelles situations où les règles ne sont pas applicables ?
  - quelles initiatives sont favorisées ou entravées par les règles ?
  - quels lieux de discussion des contradictions entre les règles ?
  - quel rôle du management dans le travail des règles ?

multiplier les formalismes ne garantit pas la sécurité

### Anticiper le prévisible et faire face à l'imprévu

le formalisme ne prépare pas à l'imprévu

Les formalismes, les règles, préparent le système par rapport à des configurations qui ont été prévues, et jouent un rôle majeur dans la capacité à faire face à ces situations. Mais il surviendra, en exploitation, des situations qui n'ont pas été anticipées. La réponse du système dépendra des ressources locales des équipes et du management disponibles en temps réel.

La **résilience** d'un système est « sa capacité à anticiper, détecter précocement, et répondre adéquatement à des variations du fonctionnement du système par rapport aux conditions de référence, en vue de minimiser leurs effets sur sa stabilité dynamique ». Les travaux sur la sécurité systémique montrent que cette résilience dépend de deux composantes :

- la **sécurité réglée** : éviter toutes les défaillances prévisibles par des formalismes, règles, automatismes, mesures et équipements de protection, formations aux « comportements sûrs », et par un management assurant le respect des règles ;
- la **sécurité gérée** : capacité d'anticiper, de percevoir et de répondre aux défaillances imprévues par l'organisation. Elle repose sur l'**expertise humaine**, la qualité des initiatives, le fonctionnement des collectifs et des organisations, et sur un **management** attentif à la réalité des situations et favorisant les articulations entre différents types de connaissances utiles à la sécurité.



FIGURE 3 – Les composantes de la sécurité.

<sup>2</sup>Exploitation = production + gestion des matières et eaux + maintenance.

Opérateur = tout travailleur, ouvrier, employé, technicien, agent de maîtrise, cadre, jouant un rôle dans les process concernés.

Par commodité, le masculin est utilisé dans tout le texte pour désigner une opératrice ou un opérateur, une responsable ou un responsable etc.

*L'extrême attention portée à formaliser la réponse aux situations prévisibles ne garantit pas la pertinence de la réponse à des situations imprévues.* Pire, les organisations qui basent toute leur politique de sécurité sur les formalismes prescriptifs peuvent se trouver atteintes dans leur « résilience », lorsque survient une situation nouvelle ou imprévue.

Les comportements d'exploitation qui contribuent à la sécurité ne sont pas seulement les **comportements de conformité** aux règles : ce sont aussi les **comportements d'initiative**, qui favorisent l'exploration attentive de l'état du système, l'alerte par rapport à des situations dangereuses, et la collaboration entre les acteurs pouvant contribuer à la sécurité. L'ensemble s'inscrit évidemment dans le cadre général des moyens techniques et organisationnels, qui favorisent plus ou moins ces comportements.

comportements de  
conformité,  
comportements  
d'initiative

L'objet de ce guide est d'aider les entreprises à développer la dimension de « sécurité gérée » basée sur les compétences des **personnes** et le fonctionnement des **collectifs** et des **organisations**, et à favoriser sa compatibilité avec la « sécurité réglée » au sein d'une culture de sécurité intégrée.

## Des FHOS<sup>3</sup>, il y en a déjà dans l'entreprise !

Évidemment, la prise en compte des facteurs humains et organisationnels existe déjà dans l'entreprise : mise en place du SMS, action au quotidien de la direction, de l'encadrement et de la maîtrise, des représentants du personnel, de professionnels spécialisés de la sécurité et de la santé au travail, gestion des ressources humaines, travail des concepteurs, mise en place de formations, débats au sein des collectifs professionnels...

Il s'agit ici :

- de clarifier les liens entre facteurs humains et organisationnels d'une part, et sécurité d'autre part ;
- de permettre aux différents acteurs de repérer des contradictions qui existeraient entre la politique de sécurité et les autres décisions concernant les personnes et l'organisation, en interne et vis-à-vis de la sous-traitance ;
- de les aider à aller le plus loin possible dans le développement d'une culture de sécurité combinant la « sécurité réglée » et la « sécurité gérée » au quotidien.

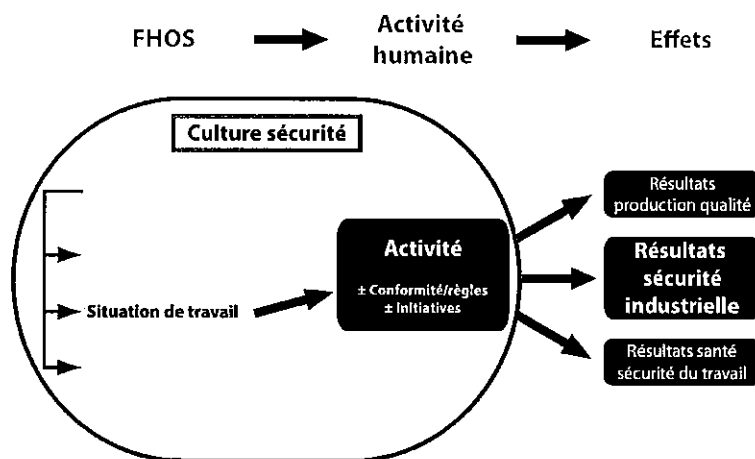
Une référence partagée en matière de Facteurs Humains et Organisationnels de la Sécurité peut faciliter la collaboration entre tous les acteurs contribuant à la sécurité, et favoriser le dialogue social sur ce thème.

## Le plan

- Une **synthèse de l'ensemble des points clés** qui seront exposés dans le guide est présentée dans les pages suivantes. Elle permet une prise de connaissance rapide de l'approche Facteurs Humains et Organisationnels de la sécurité industrielle. Tous les concepts qui y sont présentés sont développés dans les chapitres suivants.
- Le **chapitre 1** décrit l'évolution des idées sur la façon dont la sécurité industrielle est assurée, et introduit notamment la notion de résilience ;
- Les **chapitres 2 à 8** proposent un regard sur la façon dont l'activité humaine va être influencée par des caractéristiques de la situation de travail, par les propriétés propres de l'être humain, et par le fonctionnement des collectifs. L'approche en termes d'erreur humaine est discutée ;
- Les **chapitres suivants (9 à 11)** présentent le rôle des dimensions organisationnelles et leur contribution à une culture de sécurité.

<sup>3</sup>Facteurs humains et organisationnels de la sécurité industrielle

## La situation de travail influence le comportement

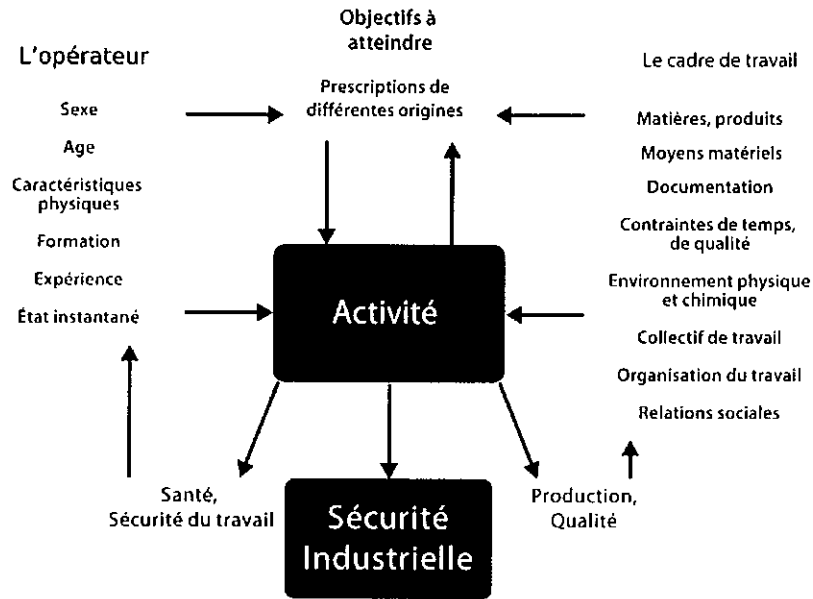


F55 5 5 3.1 – Ce chapitre traite de l'influence de la situation de travail.

L'opérateur qui intervient sur une partie du process est placé dans une **situation de travail** qui va en partie déterminer son activité et donc, pour ce qui est observable, son comportement. Si on le prend en photo, une partie de cette situation de travail sera visible : une portion des installations, des outils, un collègue travaillant avec lui... Mais beaucoup d'autres composants de la situation de travail ne se verront pas sur la photo : la stratégie de l'entreprise, l'histoire des installations, celle de l'opérateur, les relations sociales, les règles de l'organisation, les collectifs de travail, le temps nécessaire pour réaliser une opération, la chaleur et l'odeur qui règnent dans cette zone, *etc.* Pour autant, ces aspects-ci de la situation influencent autant l'activité de l'opérateur que les côtés visibles sur l'image : si l'on veut comprendre pourquoi l'activité des opérateurs a telle ou telle caractéristique, il faut souvent chercher les raisons en dehors de ce qui peut s'observer immédiatement.

La figure 3.2 résume différentes composantes de la situation de travail qui vont influencer l'activité.

toutes les  
composantes de la  
situation de travail ne  
sautent pas aux yeux



F55 5 5 5 3.2 – Les composantes de la situation de travail.

L'opérateur fait partie de la situation de travail. Son propre état est extrêmement variable, du fait des rythmes biologiques, de la fatigue, des événements personnels, comme le développera le chapitre 4. Gérer son propre état fait partie de l'activité.

### 5.5 La situation est toujours singulière

La situation que l'opérateur a à gérer est toujours singulière ; même si l'opération prescrite est habituelle, certains facteurs sont spécifiques à cette manœuvre-ci : la météorologie, l'heure et le jour de la semaine, l'état des installations amont ou aval, des matériels consignés, un intervenant de maintenance à proximité, une composition inhabituelle de l'équipe, le changement d'une procédure, un volant qui résiste, *etc.*

Dans bien des cas, ces sources de variabilité n'ont pas d'effet sur l'opération : par quelques adaptations de son mode opératoire, l'opérateur compense une petite variation du contexte, et parvient à assurer l'opération dans le respect global de la procédure.

Dans d'autres cas, l'opérateur ou le groupe considèrent que l'écart est plus important, qu'il faut s'y prendre autrement. À partir de leur représentation de la situation et de leur expérience, ils vont mettre en place un mode opératoire qui leur paraît adapté. Dans la grande majorité des cas, ce mode opératoire aboutira à un résultat positif, et l'écart à la procédure ne sera soulevé par personne. Parfois, les ajustements mis en place auront des conséquences fâcheuses, parce que la situation comprenait certains aspects que les opérateurs ignoraient ou n'ont pas pris en compte. Il leur sera alors reproché d'avoir pris des libertés par rapport à la procédure. Nous avons signalé au chapitre 1 ce paradoxe : ce sont les mêmes types d'écart à la règle qui assurent la productivité et qui conduisent aux accidents.

faire face à la  
variabilité de la  
situation

### 5.5 Les installations et la matière

Les machines et les outils qui sont utilisés pour exploiter le process ont été conçus par l'ingénierie, qui y a incorporé de nombreuses connaissances sur les phénomènes physiques et chimiques, la résistance des matériaux, *etc.* Mais une partie de leurs propriétés ne peuvent pas être anticipées, et se découvrent dans l'activité de ceux qui les font fonctionner ou les entretiennent.

---

### Certaines caractéristiques ne se découvrent qu'en pratiquant...

---

Les pompes A et B sont semblables, mais la A entre en cavitation plus facilement que la B. Cette canalisation-ci, quand tout va bien, fait un bruit de torrent, tandis que celle-là doit faire un bruit de vent dans les branches. La pompe que voilà, on doit pouvoir poser la main dessus, sauf en phase de vidange. Si le sol vibre ainsi, c'est qu'il y a un problème sur le roulement de ce moteur. Le produit en sortie doit sentir les pommes mûres, s'il sent le vinaigre c'est qu'il y a un souci. Quand on fabrique le produit X, il ne faut pas dépasser les deux tiers du débit maxi, avec le produit Y on peut monter au maxi...

Par l'expérience physique des opérations d'exploitation, les opérateurs ont développé des indices qui leur permettent de percevoir rapidement et de façon synthétique l'état d'un matériel, d'une opération ou d'un produit, et des règles d'expérience sur la façon d'y faire face. Comme un éleveur qui connaît ses vaches, l'opérateur qui rentre dans une zone détecte des signes précoces que quelque chose est anormal, et agit en conséquence. Quand la relève de générations se passe bien, ces signes et ces règles sont transmis aux jeunes au cours de leur apprentissage.

Si, pour des raisons de sécurité ou d'efficacité, il est décidé de piloter à distance cette partie de l'installation, des capteurs et des transmetteurs vont être installés, pour amener les paramètres à un pupitre distant. Mais, souvent, les paramètres qui vont être reportés sont ceux que les concepteurs imaginent nécessaires pour surveiller et piloter l'installation : des débits, des pressions, des températures, des pourcentages d'oxygène *etc.*

---

### Peut-on se passer de l'expérience et de la perception humaines?

---

Comment piloter un four à l'oxygénomètre, quand on possède dans son corps toute l'expérience des différents niveaux de couleur orange et de trouble de l'air qui indiquent son état? Bien sûr, l'opérateur peut apprendre, mais la conduite sera-t-elle aussi fine, aussi sûre? Ne serait-il pas utile de lui fournir en plus une caméra?

Les installations font ainsi l'objet d'une double connaissance et d'une double ignorance : certaines de leurs propriétés quotidiennes sont connues des opérateurs par expérience, et le plus souvent ignorées des experts, tandis que certaines configurations qu'il faut éviter sont calculées par les experts, et heureusement, n'ont jamais été vécues par les opérateurs. Prévenir les catastrophes ne peut, pourtant, pas se faire en ignorant les ajustements nécessaires à la vie quotidienne.

double connaissance,  
double ignorance

## 5.5 Les prescriptions

Dans la situation de travail, la prescription du travail provient de plusieurs sources :

- la prescription quotidienne donnée par la hiérarchie en termes d'objectifs de production;
- les règles formelles, les procédures;
- les règles de métier—qui permettent au soudeur de juger de l'aspect de sa soudure, au robinetier d'apprécier l'état de surface d'un joint—, et les règles informelles des collectifs (on aide un collègue âgé à porter une charge, on ne dérange pas un collègue qui est en train de faire une prise d'échantillon difficile...);
- les contraintes qui remontent de la matière elle-même ou des installations : si la vanne est bloquée, elle « prescrit » une opération préalable, avec des outils particuliers, avant de pouvoir l'ouvrir.

Ces différentes sources de prescription, parfois, sont partiellement contradictoires. L'activité humaine ne consiste pas à simplement exécuter des prescriptions : il faut apporter une réponse à un faisceau de prescriptions, qui ne peuvent être respectées toutes à la fois et en tout temps. Travailler suppose donc de trier et de prioriser des prescriptions potentiellement contradictoires.

## 5.5 Les déterminants distants

Une partie des déterminants de la situation de travail sont bien en dehors du cadre de la photographie évoquée plus haut. Le cours du pétrole, l'histoire et la santé économique de l'entreprise, sa politique salariale et de sous-traitance, la structure organisationnelle, les relations sociales sur le site, le style du management direct font partie de la situation de travail.

D'une part, ces aspects conditionnent les objectifs productifs et la façon dont ils vont être imposés. D'autre part, ils déterminent plus ou moins directement la possibilité pour l'opérateur d'obtenir un outil plus approprié, de signaler un passage d'une procédure qui lui paraît inadéquat, de se reposer un peu après une manœuvre difficile, d'arrêter une opération qu'il juge dangereuse ou de solliciter l'aide d'un collègue expérimenté.

comportements  
« irrationnels » en  
apparence

Si l'on veut comprendre les choix qui orientent l'activité d'un opérateur, en ne cherchant à l'expliquer que par des déterminants immédiatement visibles, il est probable que certains de ces choix paraîtront irrationnels. Si au contraire on s'intéresse à des déterminants plus larges dans le temps et dans l'espace, les raisons de ces choix peuvent devenir claires.

### Rechercher les causes profondes

L'enquête sur l'accident de la navette Challenger a mis en évidence une rétention d'information de la part des équipes impliquées dans la préparation du lancement. Pour comprendre cette attitude, il a été nécessaire de remonter plusieurs années en arrière à des réorganisations qui avaient mis les équipes en compétition entre elles, y compris dans leurs modes d'évaluation.

## 5.5 L'activité comme réponse intégrant coûts et bénéfices

Face à un grand nombre de sources de variabilité de la situation, face à une diversité de prescriptions partiellement contradictoires, l'activité humaine apporte une réponse : l'opérateur fait un diagnostic, prend des décisions, enclenche des actions, communique avec d'autres.

un jugement  
coût-bénéfices  
complexe

Cette réponse n'était pas la seule possible. Si c'est celle qui a été retenue, c'est que les cerveaux des personnes concernées ont fait une analyse coût-bénéfices (très rapide et bien sûr largement inconsciente). Sans aucun ordre préférentiel, on peut citer parmi les coûts potentiels pris en compte : la fatigue, le risque d'accident, le temps d'exposition à des nuisances, la réprobation des collègues, celle de la hiérarchie, la mauvaise qualité du travail, les contraintes administratives, des pertes financières, *etc.* Parmi les bénéfices potentiels, la moindre pénibilité d'une opération, le fait d'atteindre rapidement un objectif, la qualité du résultat, la démonstration de son savoir-faire, la reconnaissance de la hiérarchie, l'admiration des collègues, le fait de développer de nouveaux apprentissages, des gains financiers, la sécurité, le respect de ses propres valeurs, *etc.*

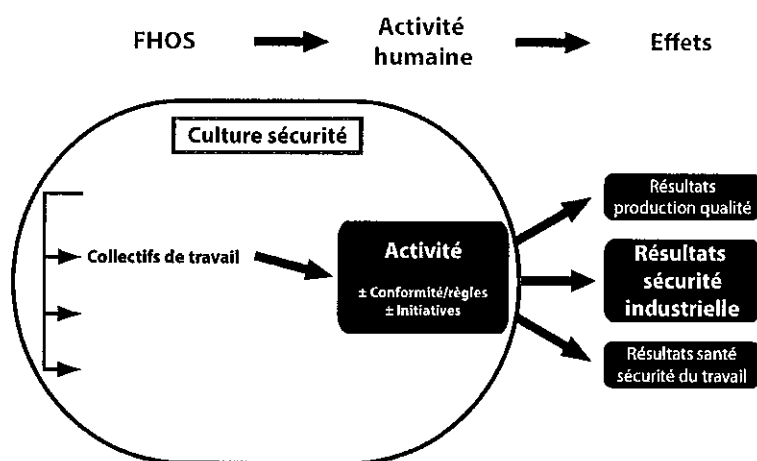
La pondération des différents critères est évidemment variable suivant les personnes, les situations et les types de choix. Les théories comportementalistes — nous l'avons évoqué au chapitre 2 — disent que les conséquences certaines, immédiates et positives pèsent plus lourd dans les choix que les conséquences incertaines, différées et négatives. Cette approche peut être utile pour guider certaines orientations managériales, mais ne doit bien sûr pas être utilisée pour reconstituer à sa place les mécanismes de choix d'un opérateur dans une situation donnée.

Si la réponse des opérateurs qui résulte de ces « évaluations de coût-bénéfices » est considérée par l'entreprise comme inappropriée, on ne peut modifier cette issue qu'en modifiant les caractéristiques de la situation qui guident ces choix.

### Bibliographie

Voir chapitre 2.

## Les collectifs de travail



F 66 6 6 6 6.1 – L'objet de ce chapitre.

### 6.6 Chacun appartient à plusieurs groupes, qui ont leurs propres normes

Une même personne appartient toujours à plusieurs groupes sociaux différents, de périmètres plus ou moins fous. Un même salarié peut appartenir à la fois :

- à un ou plusieurs collectifs de travail ;
- à un groupe de métier, sur lequel nous reviendrons ;
- à un groupe professionnel, c'est-à-dire de personnes qui ont à peu près les mêmes enjeux de statut ;
- à des groupes sportifs, associatifs, syndicaux, *etc.*

Chacun de ces groupes est porteur d'un patrimoine collectif, qui va influencer les conduites de ses membres. La perception elle-même est influencée par l'appartenance à un groupe : celui-ci est porteur d'une sensibilité particulière à certaines informations, et de classes d'interprétations toutes prêtes. Le groupe est aussi porteur de normes d'action plus ou moins implicites. Ce que valorise un groupe sportif n'est pas équivalent à ce que valorise un groupe syndical. Chaque personne va devoir construire ses propres conduites en composant avec un grand nombre de normes de groupes. Il est de ce fait souvent peu pertinent de penser pouvoir prévoir les choix d'une personne, simplement parce que l'on identifie son appartenance à *un* groupe donné. Il existe toutefois des situations où les différents groupes mentionnés se recouvrent très fortement, ce qui augmente le poids des normes collectives sur le fonctionnement individuel.

les normes de groupes

Les groupes peuvent être plus ou moins formellement constitués, comporter ou non une capacité de débat interne, mettre en avant ou non un leader, avoir ou non un représentant identifié. Il n'est pas toujours certain que les groupes les plus explicitement organisés dans l'entreprise soient ceux qui ont la plus grande influence. Or un processus de changement qui n'associerait pas des groupes influents sera très difficile à mener à bien.

## 6.6 Le collectif de travail

Le groupe particulier que constitue le collectif de travail a des formes très variables :

- ses membres peuvent ou non se trouver au même endroit (*les opérateurs de la salle de contrôle et les rondiers*);
- ils peuvent avoir ou non les mêmes fonctions (*le conducteur de train et les contrôleurs*);
- ils peuvent partager les mêmes tâches immédiates (*soulever ensemble une charge*) ou seulement des buts à moyen terme (*assurer un lot de production*).

Le collectif de travail a souvent des frontières variables (certaines fonctions s'intègrent à des moments particuliers), et peut comporter plusieurs cercles (*l'équipe postée, les équipes postées*). Une personne susceptible de tenir plusieurs postes peut avoir à s'insérer dans plusieurs collectifs de travail.

Le collectif de travail joue des rôles très importants dans l'équilibre d'un système de production :

- quand l'organisation le permet, les membres du collectif peuvent s'entraider, en compensant mutuellement les limites (physiques, de compétences) et des difficultés passagères de l'un ou l'autre, au-delà du seul niveau de collaboration prescrit par l'organisation;
- le collectif est un niveau essentiel de détection et de récupération d'une situation anormale ou d'une erreur;
- le collectif peut être un lieu de débat et de construction d'une solution, lorsque aucune règle ne correspond à la situation;
- un collectif de travail qui fonctionne bien est une contribution positive à la santé de ses membres.

rôle des collectifs  
dans la sécurité  
industrielle

Certaines situations organisationnelles peuvent mettre à mal les collectifs de travail : licenciements, sanctions ou promotions perçues comme non justifiées, mise en compétition des membres entre eux, circulation de rumeurs... Lorsque les collectifs de travail sont abîmés, on assiste parfois à une dégradation rapide du niveau de sécurité industrielle : incidents non détectés, erreurs habituellement récupérées qui ne le sont plus, mauvaise circulation de l'information. Il est fréquent que cette situation s'accompagne d'une augmentation de l'absentéisme, notamment à cause d'un accroissement des accidents de faible gravité (*par exemple, chutes de plain-pied*).

Le collectif de travail est distinct du collectif de métier.

## 6.6 Le collectif de métier

Le collectif de travail regroupe des gens de même métier, mais qui ne travaillent pas nécessairement ensemble en permanence (par exemple, les électriciens, les soudeurs...).

### Les règles de métier

Toutes les professions ne sont pas des métiers. L'idée de métier correspond à l'existence d'une tradition historique (plus ou moins longue), qui a conduit à l'élaboration de règles de métier, dérivant l'attitude à tenir dans certaines situations. Lorsqu'un jeune entre dans un métier, ces règles de métier lui sont progressivement transmises, leur acquisition est contrôlée par le collectif. Les règles de métier permettent à chacun de ne pas partir de rien, quand il se trouve dans une situation qui n'est pas totalement déniée par les règles formelles de l'organisation. Les règles de métier sont d'une autre nature que les règles formelles : elles donnent une plus grande place au corps, à la perception physique d'une situation par tous les sens, à la variabilité qui peut survenir lors d'une même opération.

le métier permet  
de ne pas partir de  
rien

Les règles de métier déonnissent un « genre » commun aux membres du métier, mais ne sont pas incompatibles avec le fait que chaque personne développe son propre « style », dans certaines limites. Au contraire, le collectif de métier observe les « styles » individuels, et une trouvaille particulièrement performante d'un des membres peut être intégrée dans les règles de métier.

### Un style individuel peut être généralisé au métier

Les athlètes pratiquant le saut en hauteur utilisaient la technique du rouleau ventral. En 1968, Dick Fosbury mit en œuvre un style très différent, en sautant de dos. Le saut fut d'abord refusé, puis l'on vérifia qu'il n'enfreignait aucune règle. Ce style personnel s'est généralisé, et est devenu partie intégrante du genre « saut en hauteur ».

Les règles de métier ne sont donc pas immuables. Elles s'enrichissent des contributions des membres, et doivent évoluer avec les changements technologiques, organisationnels, démographiques. Mais cette évolution suppose que des « débats de métier » soient possibles. Certains métiers organisent des congrès pour cela ! D'autres ont peu d'espaces favorisant cette actualisation des règles du métier. **Lorsque les débats de métier sont insuffisamment possibles, les règles de métier peuvent se trouver en retard de phase par rapport au développement des moyens de production.** Le « décalage » qu'elles représentent risque de cesser d'être pertinent dans certaines configurations. Ces limites ne sont pas compensées par les règles formelles, ces dernières ne développant pas de la même façon les compétences sensorielles et motrices des opérateurs.

les règles de métier  
évoluent

Certaines professions, par ailleurs, sont récentes et n'ont donc pas la tradition historique d'un métier. Il est possible d'accélérer la création du métier, en favorisant les espaces où les membres du métier peuvent débattre sur des « cas » qu'ils ont rencontrés et pour lesquels les règles formelles n'apportaient pas toutes les réponses. Les expériences peuvent alors être confrontées, ce qui permet de dégager certaines régularités entre les réponses qui ont donné des résultats satisfaisants et celles qui n'ont pas marché. Les règles de métier commencent ainsi à s'élaborer.

### Le métier et la sécurité

**Dans les industries à risques aujourd'hui**, il existe une forte prise en charge de la sécurité par l'organisation, avec la mise en place d'un Système de Management de la Sécurité. Dans certains cas, l'instauration de ce SMS a donné lieu à une discussion avec les métiers, pour intégrer les pratiques de sécurité qui y étaient traditionnellement valorisées. Dans les cas où cette interaction n'a pas eu lieu, les salariés peuvent se trouver pris dans des contradictions entre les règles de sécurité de métier et les règles de sécurité de l'organisation. Or il est impossible de trancher, de façon générale, la question de savoir lesquelles sont les plus pertinentes :

SMS et métiers : des  
contributions  
à la sécurité...

- les règles formelles sont basées sur des connaissances générales détenues par des experts, et intègrent des situations calculées que les opérateurs n'ont heureusement jamais vécues d'expérience ;
- les règles de métier sont basées sur la connaissance physique des installations et des opérations, et intègrent des formes de variabilité locale dont les experts n'ont pas connaissance.

Le bon fonctionnement du SMS suppose donc que les règles formelles soient établies en associant des opérateurs des différents métiers concernés.

...dont la  
complémentarité doit  
être organisée

L'articulation des prises en charge de la sécurité par les métiers et par l'organisation est un des enjeux d'une culture de sécurité (cf. chapitre 9).

## Groupe de métier et groupe de projet

Lorsqu'une organisation par projet est mise en place, elle regroupe pour une durée en principe limitée un ensemble de personnes appartenant à des métiers différents. Le groupe de projet constitue un collectif de travail, qui permet l'interaction quotidienne entre différentes logiques de métier pour la réalisation d'un objectif.

L'un des risques est que les membres du groupe projet soient en situation d'interactions insupportables avec leur groupe de métier. Or, la finesse de la réponse qu'ils peuvent apporter à un problème, le maintien à jour de leurs compétences, la capacité d'affirmation de l'importance de la logique professionnelle dont ils sont porteurs dépendent de ces interactions avec leurs pairs dans le métier.

La mise en place d'une organisation par projet doit donc maintenir des espaces de confrontation interne aux métiers.

couverture avec le métier

## 6.6 Les collectifs syndicaux

Les collectifs syndicaux sont le lieu d'une articulation entre :

- des préoccupations du personnel du site ;
- des orientations et des ressources fournies par l'organisation syndicale aux niveaux confédéral, de branche, régional ;
- des formes d'intervention des représentants syndicaux vis-à-vis de la direction de l'entreprise, notamment au sein des instances représentatives du personnel.

Les questions qui se posent à propos des représentants syndicaux sont souvent d'une nature très proche de celles qui concernent les managers : dans quelle mesure leur activité articule-t-elle au quotidien une connaissance concrète des situations de travail, et de l'activité qui s'y déroule, avec la prise en compte des orientations stratégiques descendantes ?

Les formes de pratique syndicale sont l'une des dimensions d'une culture de sécurité sur un site : elles ne peuvent bien sûr pas être déniées par l'organisation formelle de l'entreprise, mais celle-ci peut plus ou moins contribuer à favoriser des pratiques syndicales positives pour la sécurité (par exemple à travers les « missions » du CHSCT).

## 6.6 Et beaucoup d'autres collectifs...

Chaque personne de l'entreprise peut appartenir à d'autres collectifs : les réseaux personnels qu'elle a maintenus avec d'anciens collègues qui sont actuellement dans d'autres services, les partenaires d'activités sportives ou culturelles, *etc.*

Ces réseaux non directement professionnels sont souvent des ressources pour le travail :

### \_\_\_\_\_ Les réseaux personnels parfois atouts pour la vie professionnelle \_\_\_\_\_

On peut s'adresser à un coéquipier de foot ou au bibliothécaire du comité d'entreprise pour qu'il donne une information sur une installation qu'il a montée il y a quelques années !

Ces réseaux constituent aussi un immense véhicule d'informations, qui fait que des contradictions éventuelles entre les messages diffusés par les différents managers d'un site (ou par le même responsable à différentes occasions) sont immédiatement détectées. Il peut alors s'instaurer une atmosphère d'incertitude et d'inquiétude, favorable aux rumeurs et à la démotivation, qui peut affecter la sécurité.

La **cohésion** de l'ensemble des acteurs autour de la sécurité industrielle suppose la **cohérence** des différents signes envoyés, dans leur pratique quotidienne, par les membres de l'encadrement (*cf.* chapitre 9).

de nombreux réseaux  
informels

**Bibliographie**

- Clot, Y. (1995). *Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*. La Découverte, Paris. 274 pages.
- Clot, Y. (1999). *La fonction psychologique du travail*. Coll. Le Travail Humain. PUF, Paris.
- Clot, Y. (2008). *Travail et pouvoir d'agir*. Coll. Le Travail Humain. PUF, Paris.
- Cru, D. (1987a). Collectif et travail de métier : sur la notion de collectif de travail. Dans Dejours, C., Éd., *Plaisir et souffrance dans le travail, Séminaire Interdisciplinaire de Psychopathologie du travail*, volume 1, pages 43-49. CNRS.
- Cru, D. (1987b). Les règles du métier. Dans Dejours, C., Éd., *Plaisir et souffrance dans le travail, Séminaire Interdisciplinaire de Psychopathologie du travail*, volume 1, pages 29-42. CNRS.
- Dejours, C. (1995). *Le facteur humain*. Coll. Que sais-je ? PUF, Paris.
- Garza, C. D. L. (1995). *Gestion individuelle et collective du danger dans la maintenance d'infrastructures ferroviaires*. Thèse de doctorat d'ergonomie, EPHE, Paris.
- Leplat, J. (1993). Ergonomie et activités collectives. Dans Six, F. et Vaxevanoglou, X., Éd., *Les aspects collectifs du travail, Actes du XXVIIème congrès de la SELF*, pages 7-27, Lille.
- Noulin, M. (2002). *Ergonomie*. Octarès, Toulouse.
- Schwartz, Y. et Durrive, L. (2003). *Travail et ergologie : entretiens sur l'activité humaine*. Octarès, Toulouse. 308 pages.
- de Terssac, G. (1992). *L'autonomie dans le travail*. PUF, Paris. ISBN 978-2130441168, 279 pages.
- de Terssac, G. (2002). *Le travail, une aventure collective*. Octarès, Toulouse. ISBN 2-906769-84-3, 310 pages.

# **DEVELOPPEMENT DES TMS : DESORDRE DANS LES ORGANISATIONS ET FICTIONS MANAGERIALES**

**FRANÇOIS DANIELLOU**

Département d'ergonomie IDC, Université Victor Segalen Bordeaux 2,  
146 rue Léo-Saignat F33076 Bordeaux Cedex France  
francois.daniellou@ergo.u-bordeaux2.fr

## Résumé

Une recherche sur la prévention durable des TMS dans 30 entreprises françaises met en évidence le rôle comme facteurs de risque de la désorganisation de la production et de la prise en compte insuffisante de l'expression des salariés. Des techniques managériales, comme le Kaizen flash, mises en œuvre de façon très éloignée des principes initiaux, contribuent à cette situation. Les réactions possibles des ergonomes face à cette situation sont discutées.

Mots-clés : TMS, prévention durable, organisation de la production, expression des salariés, Kaizen, lean production.

Au début des années 2000, un quasi-consensus s'est dessiné en France sur les ingrédients nécessaires d'une intervention de prévention des TMS (Bourgeois, 1998). Des succès ont été obtenus, mais ils se sont rapidement révélés fragiles : après quelques années, les TMS étaient en général de retour. Ce constat a donné lieu à un séminaire organisé par l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) en 2004 (Douillet et Schweitzer, 2004), puis à une recherche sur « la prévention durable des TMS »<sup>1</sup>. Des analyses ont été conduites dans une trentaine d'entreprises d'un grand nombre de secteurs<sup>2</sup>, pour comprendre les politiques qu'elles avaient développées face aux TMS, et les freins et leviers à une prévention durable.

Les résultats de cette recherche (Caroly et col., 2008) mettent notamment en évidence le « débordement organisationnel » comme un facteur majeur d'apparition des TMS. Ils soulignent également les effets négatifs de certaines modes managériales (Kaizen, Hoshin, lean production), ou en tout cas de leur forme de mise en œuvre. Ces constats conduisent à préciser certaines des conditions nécessaires à une prévention durable.

## **DES ORGANISATIONS DEBORDEES**

Dans une majorité des entreprises étudiées, l'organisation est en difficulté pour faire face à toutes les variabilités de la production : de nombreux à-coups ne sont pas anticipés, des petits incidents se traduisent par des blocages importants. Les flux se désorganisent, les stocks sauvages se multiplient.

Il en résulte une nécessité pour les acteurs de la production de faire face en temps réel : l'accélération subite après l'attente subie, l'impossibilité d'utiliser le mode opératoire habituel, les postures rigidifiées ou la multiplication des manutentions, et bien sûr le stress correspondant sont souvent au rendez-vous, et apparaissent comme des facteurs majeurs de risque. Il est à noter que malgré ces difficultés, la quantité de production peut être conforme aux exigences : la performance a été atteinte, mais à un coût très élevé pour les opérateurs de production et l'encadrement de proximité. Or ce coût ne fait en général l'objet d'aucun indicateur de gestion, ceux qui existent ne portant le plus souvent que sur l'atteinte de la performance.

Les origines de cette désorganisation sont multiples. On note par exemple la faiblesse des interfaces entre les services commerciaux et la production : les premiers connaissent en général mal les contraintes de la seconde, et acceptent des clients des commandes difficiles à réaliser. (Bazet, 2002). La production connaît tardivement des commandes enregistrées depuis plusieurs jours, et effectue les changements de réglage dans la précipitation. De même, la faiblesse des interfaces entre services méthodes et production est notable, tant lors de la conception que pendant la durée d'usage des installations. Les difficultés de gestion de l'absentéisme ou des restrictions d'aptitude générés par les TMS sont une autre cause de la désorganisation constatée.

La fragilité et l'instabilité des directions de site apparaissent comme un facteur aggravant : faible connaissance de la culture et des salariés de

l'établissement, changements fréquents d'orientations, faible capacité de résistance du directeur de site face aux injonctions du groupe, horizon de réflexion du dirigeant limité à quelques années.

Les organisations étudiées se caractérisent aussi par les faibles possibilités pour les travailleurs de s'exprimer réellement sur les difficultés rencontrées au quotidien pour assurer la production, et pour suggérer des modifications. Ces entreprises sont dans l'ensemble peu à l'écoute des informations qui pourraient être apportées par les salariés (sur les caractéristiques des matières premières, des outils, des modes opératoires prescrits, sur les attentes des clients, etc.), ce qui constitue une perte majeure.

Dans certaines entreprises, il n'existe aucun espace pour cette expression, et même les agents de maîtrise peuvent difficilement faire remonter à la hiérarchie les difficultés rencontrées. Dans d'autres sites, il existe au contraire tout un formalisme supposé faciliter l'expression des salariés et les suggestions : boîtes à idées, groupes Hoshin, Kaizen... Pour autant, l'expression réelle des travailleurs est empêchée. C'est ce paradoxe qu'il nous faut maintenant examiner plus en détail. Nous prendrons l'exemple des « chantiers Kaizen » rencontrés dans plusieurs des sites.

## **DES METHODES CARICATURALES**

### **Kaizen flash !**

La forme d'introduction de l'approche Kaizen<sup>3</sup> rencontrée dans les entreprises analysées est toujours la méthode rapide, décrite par Toulouse et coll. (2005) de la façon suivante : « Une forme accélérée (Kaizen-blitz<sup>4</sup>) qui a pour objectif de solutionner en quelques jours un problème de production préalablement identifié. Une équipe Kaizen est constituée. Elle est composée de différentes catégories d'employés concernés par le problème à résoudre. Sous la supervision d'un animateur, l'équipe effectue les études nécessaires et implante les solutions, le plus souvent directement sans approbation de la direction. Selon les besoins, l'équipe Kaizen peut faire appel à d'autres personnes de l'entreprise ou même à des spécialistes externes. »

Les caractéristiques de cette méthode, constatées dans les entreprises analysées, sont les suivantes :

- « la décentralisation des décisions, présentée comme une forme de démocratie, s'exerce dans le cadre d'objectifs généraux très strictement définis : diminution des espaces de travail, gains de temps, limitation des déplacements, réduction de la quantité de gestes à effectuer pour réaliser une opération. Ces objectifs ne sont pas discutables, et laissent peu de marges de manœuvre aux salariés pour élaborer des propositions qui s'appuieraient sur une analyse partagée de leur activité de travail et des problèmes auxquels ils doivent faire face. Il n'y a pas de réelle participation des salariés aux structures de conduite de projet, et au bout du compte les travailleurs "associés" aux choix sont mis en difficulté, notamment vis-à-vis de leurs collègues. » (Caroly et coll., 2008)

- le rythme auquel sont conduits les « chantiers Kaizen » empêche toute élaboration collective, au sein de l'équipe de travail, des avantages et inconvénients des solutions proposées.

- il résulte aussi de ces pratiques « un manque de centralisation et de mise en perspective des réflexions, des décisions de transformation prises sans coordination avec ce qui se passe sur les autres îlots, une confrontation insuffisante entre les différentes logiques (dans le système Kaizen, la rapidité de mise en œuvre d'une solution est un critère d'efficacité de la démarche). La participation des salariés s'opère [...] avec une influence très limitée dans l'espace et le temps. Il n'existe pas à proprement parler de liens entre ces structures décentralisées et la conception (bureau d'études), et les choix structurants ne sont pas discutés dans ces groupes. » (ibid.)

- la diminution des espaces de travail (pour « supprimer des déplacements inutiles ») est le plus souvent faite à partir d'une « réflexion » sur le cycle normal, sans prendre en compte les variabilités (supposées ne pas exister). Il en résulte une multiplication des stocks sauvages dans des allées déjà restreintes, et une augmentation du travail statique et des gestes contraints.

- Par ailleurs, et contrairement à la notion même d'« amélioration continue », les chantiers Kaizen observés se passent par rafales : une tornade de changement s'abat sur l'atelier pendant quelques jours, puis pendant des mois les opérateurs doivent faire avec la configuration productive ainsi définie, jusqu'à ce qu'une nouvelle campagne déferle. A

chaque fois, les repères sont à reconstruire, le réapprentissage des gestes professionnels se fait dans l'urgence et sous cadence.

Des constats très voisins ont été faits dans d'autres entreprises par des militants syndicaux engagés dans une formation-action sur l'intensification du travail (Théry, 2006).

### **Bien loin des principes originaux**

Les méthodes ainsi commercialisées par des consultants français n'ont qu'un très lointain rapport avec la « philosophie Kaizen » : « Cette démarche japonaise repose sur des petites améliorations faites au quotidien, constamment. C'est une démarche graduelle et douce, qui s'oppose au concept plus occidental de réforme brutale du type "on jette le tout et on recommence à neuf" [...]. En revanche, le Kaizen tend à inciter chaque travailleur à réfléchir sur son lieu de travail et à proposer des améliorations. » (Wikipedia). Masaaki Imai, le « père » du Kaizen, le souligne : « You can't do *kaizen* just once or twice and expect immediate results. You have to be in it for the long haul. » (Imai, 1997)

C'est un constat plus général : le Toyota Production System (TPS), qui a fait le succès de l'entreprise automobile, résulte d'une alchimie et d'une maturation de plus de 30 ans, fortement enracinées dans la culture japonaise. Il s'est approprié et a digéré les méthodes managériales états-uniennes (Training Within Industries, TWI, Management Training Program, MTP) développées pendant la seconde guerre mondiale pour faire face au manque de main-d'œuvre, et appliquées par l'occupant américain pour dynamiser la productivité dans les sites stratégiques japonais (Roberts, 1995). Il repose sur un grand nombre de composantes étroitement imbriquées. Pour des raisons académiques et commerciales, cet ensemble a été démembré, et ses composantes étudiées et commercialisées comme des techniques séparées : Just in Time, Lean production, Kanban, Kaizen, etc.

Eklund (2008, Eklund et Berglund, 2007) note les fortes différences entre la mise en œuvre de la « lean production » suivant les cultures des entreprises concernées : alors que General Motors et Ford ont introduit cette notion sur un fond taylorien, Scania a construit sa démarche avec une histoire marquée par la sociotechnique, et une tradition de fort respect des individus. L'auteur souligne que les résultats économiques sont

excellents dans l'entreprise suédoise, et discutables chez les deux constructeurs états-uniens.

## **QUELLE STRATEGIE POUR LES ERGONOMES ?**

Face au déferlement des modes managériales se revendiquant plus ou moins comme des variantes du Toyota Production Systems, quelles attitudes peuvent adopter les ergonomes, notamment s'ils se préoccupent de prévention des troubles musculosquelettiques et des risques psychosociaux ?

### **Les fondamentaux : la dialectique du général et du singulier**

Pour tenter de répondre à cette question, il faut sans doute revenir à une dimension fondamentale du regard ergonomique sur le travail : les savoirs des travailleurs sur l'objet de leur travail. Par leur activité quotidienne, les travailleurs apprennent à connaître l'objet du travail dans sa dimension de variabilité, de singularité. Pour que la production sorte correctement, malgré les variabilités des matières premières, des outils, du contexte, l'opérateur ou l'opératrice doit « prendre soin » de traiter chaque pièce légèrement différemment. Il/elle développe ainsi une connaissance très fine des particularités de la production, connaissance qui en partie lui est propre, en partie appartient au patrimoine du métier, et qu'il ne lui est pas forcément simple de mettre en mots.

Cette connaissance du singulier doit pouvoir se confronter à un autre type de connaissance : la connaissance par le concept (Schwartz, 2000), celle des ingénieurs, des techniciens de méthodes, des organisateurs. Ces travailleurs-là sont porteurs de la connaissance de l'universel, des règles générales, qui permettent de concevoir les situations de travail, d'anticiper dans une certaine mesure les modes opératoires, de calculer des temps de réalisation théoriques.

La nécessaire confrontation de la connaissance du singulier et de la connaissance universelle (Schwartz, *ibid.*) est au cœur de plusieurs problématiques majeures, qui posent la question à peu près dans les mêmes termes, et qu'il est intéressant de rapprocher.

### **Le traitement et le soin**

A l'hôpital, de nombreux travaux (par exemple, Kergoat et coll., 1990) ont mis en évidence la combinaison entre :

- le « traitement » (cure), application des connaissances scientifiques internationales pour définir la meilleure attitude thérapeutique à tenir face à une pathologie identifiée,
- le « soin » (care), prise en compte globale du patient singulier, non limitée à sa pathologie, qui permet d'identifier en quoi le « traitement » défini à partir de connaissances universelles doit être remis en cause ou redécliné dans le cas particulier.

Dans les industries à risques majeurs, une distinction voisine a été faite (Amalberti, 2007) entre :

- la sécurité réglée, basée sur des procédures définies à partir de connaissances scientifiques et supposées universelles ;
- la sécurité gérée, basée sur la connaissance locale, par les opérateurs, des spécificités de l'installation et des situations.

L'auteur démontre que si une entreprise met les ressources uniquement sur l'anticipation réglée de toutes les situations prévisibles, elle se retrouve démunie lorsque survient une situation non anticipée, car il n'existe plus les compétences locales pour la gérer : « L'enjeu de demain est la réintroduction dans les systèmes sûrs d'une capacité adaptative de sécurité, d'une certaine flexibilité [...], basée sur les acteurs, qui reste indispensable pour survivre aux incidents et aux crises. »

Une distinction du même type peut être faite entre les procédures de qualité, qui définissent cette dernière de façon descendante, et la référence au « travail bien fait » dont sont porteurs les travailleurs à partir de leur expérience des spécificités (Théry, 2006).

Il s'agit en fait du même débat. Commentant la distinction entre le traitement et le soin, Davezies (1992) écrivait : « Cette question [du soin] portée par les femmes rejoint, me semble-t-il, celle de l'ergonomie dans la mesure où celle-ci met l'accent sur l'occultation, au nom des savoirs théoriques, au nom de la maîtrise technique, de *cette part du travail qui n'accède que difficilement et toujours incomplètement à la formalisation dans le discours. Cette part du travail des hommes qui repose sur l'engagement du corps et la mobilisation de la personnalité*. Or, cette part occultée de l'activité, dont l'ergonomie révèle l'importance dans le travail ouvrier masculin, a bien souvent la forme du soin. »

Il semble que nombre d'orientations organisationnelles dominantes actuellement ont les caractéristiques du « traitement » : l'application de

protocoles, basés sur des connaissances générales et voulus universels, pour prévenir ou traiter des dysfonctionnements productifs. Les normes de qualité, les systèmes de management de la sécurité, l'application décrite ci-dessus de tous les avatars de la « lean production » sont tous de cette nature.

Ces procédures du général déferlent, et viennent écraser la compétence qu'ont les opératrices et opérateurs de percevoir dans leur corps ce qui n'est pas comme l'anticipe la procédure, et de répondre par un engagement de leur corps et de leur personnalité, en « prenant soin » de la situation spécifique.

### **Un aveuglement à risques**

Dans la plupart des cas, les porteurs de ces démarches normalisatrices ne sont pas en situation de percevoir ce que cette méconnaissance de l'activité de « soin » entraîne :

- comme formes de coûts pour les opérateurs et opératrices, et comme atteintes à leur santé. L'ignorance par l'organisation des efforts faits pour traiter le singulier sur chaque poste de travail est une cause majeure de souffrance et de troubles musculosquelettiques.
- comme limites à la qualité de la production, la « qualité en général » ne valant que dans sa confrontation à la prise en compte du particulier,
- comme risques pour la sécurité dans les installations dangereuses, l'application de procédures générales qui ne prennent pas en compte les particularités d'une situation pouvant être catastrophique.

Dans le domaine des industries à risques, Simard (1996) souligne que la « culture de sécurité » est forgée par les « schèmes de pratiques réciproques » : c'est notamment la capacité du management à faire travailler tous les acteurs à l'articulation entre des règles descendantes (issues des connaissances générales) et des règles locales (issues de la pratique des installations) qui favorise une culture de sécurité.

### **KAIZEN, CHICHE !<sup>5</sup>**

Face à la force de la vague des méthodes managériales plus ou moins issues du Toyota Production System, des ergonomes ont souligné qu'il était difficile de s'y affronter frontalement, et qu'il était possible de s'inscrire dans ces démarches pour les influencer (Toulouse et coll., 2005 ; Eklund, 2008).

Compte tenu des dégâts constatés, à la fois en termes de troubles musculosquelettiques ou de risques psychosociaux, et en termes d'efficacité productive et de qualité, il semble que quelques conditions minimales soient nécessaires. Les ergonomes ont sans doute intérêt à montrer en quoi le « point de vue du travail » suppose de discuter plus profondément les attendus de ce système.

### **La reconnaissance de la dimension de « soin » de l'activité**

La première condition est sans doute que tous les acteurs concernés apprennent à reconnaître que le travail n'est jamais simple exécution, et que chaque travailleur, en « prenant soin » des situations particulières, contribue à permettre que la production sorte. Tout n'est pas anticipé par les connaissances générales.

Ce thème cher à l'ergonomie de l'activité peut sans doute assez facilement s'accrocher sur celui du « *gemba* » (la situation réelle, le terrain) dans les approches japonaises : « *Gemba* means the place where real actions take place. It usually refers to the place where manufacturing activities are conducted in a factory as well as the place where employees have direct contact with customers in the service sectors.» (Imai, 1997). Les ergonomes plaident pour une présence de l'encadrement sur le terrain, et une attention de leur part au travail réel. Imai (ibid.) indique que : « Managers often avoid going to *gemba* because they don't want to be embarrassed by their ignorance. They are afraid that in *gemba*, they will expose the fact that they don't know what is going on there, and often don't even know the right questions to ask. Add to that the traditional view which says that being assigned to *gemba* is a dead-end for career development. Perceptions about status and class, fear of unions, the glamour of the front office and the excitement of R&D and marketing are also probable reasons.» Le plus militant des ergonomes ne le dirait pas mieux que le plus reconnu des experts en Kaizen.

### **Une expression quotidienne et des pratiques congruentes**

Quel que soit le nom que l'on donne à la réflexion organisationnelle dans l'entreprise, il importe de créer des espaces ordinaires où les travailleurs puissent exprimer individuellement et collectivement les difficultés qu'ils rencontrent pour mettre en œuvre les procédures prescrites, les formes de coût qu'elles induisent pour eux, les évolutions de règles qu'ils suggèrent, et puissent en débattre avec les porteurs d'autres logiques (relatives aux clients, à la réglementation etc.).

Les consultants Kaizen parlent constamment de chasser le « muda » (gaspillage). Tout aussi orthodoxes seraient les ergonomes, s'ils leur répondaient qu'il faut chasser le « muri » : « situation irrationnelle entraînant des conditions de travail difficiles pour les opérateurs ou pour les équipements. Tout travail matériellement difficile pour l'opérateur est créateur de muri et, en plus d'être pénible pour la personne elle-même, un gaspillage d'énergie » (Lean Ley, 2008).

L'enjeu, donc, n'est pas de canaliser l'expression des salariés par des procédures bien balisées, qui garantissent qu'elle ne fera pas de vague. L'enjeu est que l'organisation permette la confrontation régulière des connaissances de ceux qui gèrent le spécifique au quotidien, et de ceux dont le métier est d'anticiper ce qui peut l'être par application de connaissances universelles.

Le sacro-saint respect de la règle dans la production japonaise s'accompagne d'une extrême capacité à faire évoluer la règle si elle n'est pas applicable. La prise au sérieux des procédures n'est possible que parce que la procédure est un compromis négocié et constamment actualisé.

## **DISCUSSION**

Il nous faut arrêter ici cette tentative de prendre au mot un certain nombre de principes, dont l'application que nous constatons dans les entreprises étudiées paraît pour le moins dévoyée.

L'idée n'est pas, bien sûr, que les ergonomes seraient de meilleurs exécutés du Toyota Production Systems que les consultants en organisation de la production. Il s'agit plutôt de ne pas nous en laisser conter, ni en laisser conter aux entreprises qui nous sollicitent. Si l'on veut améliorer la productivité des entreprises en mobilisant des idées qui ont réussi ailleurs, c'est le mode de gouvernance des entreprises qui doit évoluer et non quelques techniques d'organisation locale de la production.

Le rapport sur la prévention durable des TMS (Caroly et coll., 2008) concluait sur cette nécessité de « favoriser un mode de gouvernance des entreprises prenant mieux en compte les facteurs humains », avec les conditions suivantes :

- réhabiliter la réflexion à moyen et long termes, en faisant se rencontrer les différentes logiques de l'entreprise ;
- favoriser la revalorisation de la fonction « Ressources Humaines » ;
- améliorer les conditions d'exercice des médecins du travail et préventeurs ;
- développer le rôle des Comités d'Hygiène Sécurité Conditions de travail, et d'autres structures pour les petites entreprises ;
- favoriser le développement d'un « modèle productif » qui fasse plus de place à la prise en compte du travail, de la santé, et du dialogue social, tant en conception qu'en vie quotidienne.

Si c'est cela que l'on veut, on trouvera sans doute facilement, dans la profusion de littérature sur le modèle productif japonais, les arguments et les « mots magiques » pour valoriser la continuité entre ce mouvement et nos propositions.

Le contraire n'est pas vrai. Nous ne pouvons pas favoriser la prévention des troubles musculosquelettiques en laissant les acteurs de l'entreprise penser que les succédanés déshumanisés du TPS qui leur sont vendus sont porteurs d'une meilleure santé des humains et de l'organisation.

## REFERENCES

Amalberti A., 2007, Ultrasécurité, une épée de Damoclès pour les hautes technologies, *Dossiers de la recherche*, 26, 74-81.

Bazet I. (2002), *Le travail de planification*, Thèse de doctorat, Université Toulouse Le Mirail.

Bourgeois F. (coord.) (1998). *TMS et évolution des conditions de travail*. Les actes du séminaire, Paris 98. Édition ANACT, Coll. Études et documents, 133 p, [www.anact.fr](http://www.anact.fr)

Caroly S., Coutarel F., Escriva E., Roquelaure Y., Schweitzer J.M., Daniellou, F., (2008), La prévention durable des TMS, quels freins, quels leviers d'action ? Rapport à la Direction Générale du Travail, Paris. <http://www.anact.fr> onglets médiathèque/études gratuites.

Douillet Ph. et Schweitzer J.M., (2004), *Les conditions d'une prévention durable des TMS*. Actes du séminaire des 7 et 8 juillet 2004. Edition ANACT, Lyon, [www.anact.fr](http://www.anact.fr)

Eklund, J., (2008 non publié), Designing production systems from a humans, technology and organization perspective, Conférence Institut de Cognitique, Bordeaux.

Eklund J. et Berglund P. (2007), Reactions from employees on the implementation of lean production. *Proceedings of Nordic Ergonomics Society Annual Conference NES 2007*, Lysekil, Sweden

Imai M. 1997, An interview with Masaaki Imai, *Quality Digest*, Juin 1997, [www.qualitydigest.com](http://www.qualitydigest.com)

Kergoat D., Imbert F., Le Doare H., Senotier D. (1990) *Les infirmières et leur coordination*, Paris, CNRS-PIRTTEM

Lean Key, 2008, Glossaire, <http://www.lean-key.com/glossaire.htm>

Roberts H.V., 1995, The little-known impact of US training programs on the Japanese quality movement, *Human Resource Development Quarterly*, 6, 2, 149-153.

Schwartz Y. (2000) *Le paradigme ergologique ou un métier de philosophe*, éditions Octarès, Toulouse.

Simard S., (1996), Safety culture and management, *Encyclopaedia of Occupational Health and Safety*, International Labour Office, Genève, pp. 59.4-59.7

Théry, L., 2006, Le travail intenable, résister collectivement à l'intensification du travail, La Découverte, Paris

Toulouse G., Nastasia I., Imbeau D., (2005), *Étude de faisabilité en vue d'intégrer la santé et la sécurité du travail et l'ergonomie à l'approche PVA-Kaizen*, Rapport R-428, IRSST, Montréal, [www.irsst.qc.ca](http://www.irsst.qc.ca)

---

<sup>1</sup> Recherche financée par la Direction Générale du Travail (Ministère du Travail), impliquant trois laboratoires de recherche (LEEST au CHU d'Angers, CRISTO à Grenoble et département d'Ergonomie EA 487 IDC à Bordeaux) et le réseau ANACT (département santé-travail et 7 actions régionales).

<sup>2</sup> Les caractéristiques des entreprises étudiées sont présentées dans le rapport complet (Caroly et coll., 2008).

<sup>3</sup> Pour une description détaillée de l'approche Kaizen, voir Toulouse et coll., 2005.

<sup>4</sup> « En Europe le mot Blitz n'étant pas trop apprécié à cause de sa référence à la période nazie, on parle parfois de Kaizen Flash. » (Wikipedia)

<sup>5</sup> Titre de section d'après « La qualité, chiche ! », intitulé d'une publication syndicale de la CGT du CNPE Chinon, 1998.

# Développer le travail d'organisation pour transformer l'organisation du travail

**Sébastien Bruère**

Département des Relations industrielles - Pavillon J.-A.-DeSève - local 3222 - Université Laval  
Québec, QC, Canada, G1V 0A6. Sebastien.bruere@gmail.com

**Jérôme Chardeyron**

Direction des Risques Professionnels et de la Santé au Travail, CARSAT Rhône-Alpes,  
26 rue d'Aubigny 69436 Lyon cedex 3. jchardeyron@carsat-ra.fr

## ABSTRACT

**Developing the work of organization so as to transform the organization of work.** This paper presents an intervention methodology to influence how work is organized in a context of lean-manufacturing production systems. To meet the demands of several industrial companies experiencing musculoskeletal problems and stress during or after the implementation of a lean organization, we had to design a new intervention methodology. We based our theoretical framework on two concepts: the work of organization and the development of activity. We grounded our study in the literature which deals with the effects of lean on health and with how the work of organisation impacts these effects, in order to identify the organisational lean devices which have paradoxical effects on health in work situations. The dimension of continuous improvement to lean manufacturing and the ambivalence of certain devices led us to ask us questions about the acts that lead to this organization, i.e. to the task of organizing. After presenting the intervention methodology we built to develop this work of organization, we will see that new research questions emerge, paving the way for future Intervention-research.

## KEYWORDS

Intervention, organizing work, development, lean manufacturing, management

## Introduction

L'article présente le cheminement que nous avons choisi pour répondre à une demande d'entreprises industrielles, et de consultants tous praticiens du lean manufacturing, de la région Rhône-Alpes en France, vis-à-vis de l'apparition de problématiques de stress et de troubles musculosquelettiques dans les situations de travail qu'ils mettaient en place. Bien que les intervenants soient des ergonomes, il ne s'agit pas d'une intervention basée sur un diagnostic ergonomique, ni d'une formation. La méthode, basée sur des séances d'analyse du travail, est inspirée par la Clinique de l'Activité du fait des notions sur lesquelles elle s'appuie (développement de l'activité et travail d'organisation).

Nous verrons comment nous avons construit notre méthodologie. L'intervention qui a été envisagée pour agir sur le travail d'organisation comporte un système de séances d'analyse du travail en groupe, avec comme participants des acteurs de l'entreprise ayant pour objet

d'organiser le travail. Ce fonctionnement a pour objectif de permettre aux participants un développement de leur travail d'organisation, c'est-à-dire une réouverture vers de nouveaux possibles organisationnels, une intériorisation d'une démarche réflexive collective sur ce travail et enfin, à terme, la constitution d'un collectif de travail dans chaque entreprise participante ou, autrement dit, un ensemble de règles de métier de référence pour chacun.

Après avoir évoqué la problématique à l'origine de cette conception d'une nouvelle méthodologie d'intervention, nous verrons notre cadre théorique et la réponse opérationnelle d'intervention que nous avons mise en place.

Enfin, nous aborderons les futures questions de recherche que soulève cette nouvelle méthodologie d'intervention.

## 1.- Problématique générale

Dans l'industrie, pour des raisons historiques liées au développement de Toyota, ce sont les innovations sociales de cette entreprise qui, au niveau mondial, ont servi de point de repère. Le système que ces innovations forment fut nommé *lean manufacturing* (Production au plus juste) par les chercheurs américains du programme International Motor Vehicle (IMVP) du Massachusetts Institut of technology (MIT) dans les années 80 (Womack, Jones, & Roos, 1991). Aujourd'hui, il connaît un regain d'intérêt et un soutien institutionnel pour l'étendre vers les Petites et Moyennes Entreprises (PME) en France (Présidence de la république, 2009, p. 8) et même dans le système de santé public au Québec.

Dans le même temps, de nombreuses études (pour une revue complète, voir Bruère, à paraître) suggèrent que l'introduction du lean manufacturing crée une dégradation des conditions de travail et de la santé (augmentation du stress et hausse des lésions professionnelles) (Ardenti, Mathieu, & Gorgeu, 2010 ; Askénazy, 2002 ; Babson, 1993, 1996 ; Conti & al, 2006 ; Fairris & Brenner, 2001 ; Landsbergis, Cahill, & Schnall, P., 1999 ; Lewchuk & Robertson, 1997 ; Valeyre, 2007 ; 2009 ; Womack, Armstrong, & Liker, 2009). Pourtant, les tenants du lean estiment qu'il contient des avancées pour la prise en compte de la santé par rapport au taylorisme (par exemple, Sugimori, kusunoki, Cho, & Uchikawa, 1977).

Les particularités du lean manufacturing posent de nouvelles questions aux ergonomes. La question de l'organisation du travail devient centrale. La flexibilité et l'adaptation placent le changement comme caractéristique intrinsèque du système de production, rendant les situations de travail peu durables et le risque changeant.

À cela s'ajoute la difficulté d'identifier ce qui est bon ou mauvais pour la santé à cause de nombreux paradoxes (selon l'expression de Bourgeois et Gonon, 2010) qui se trouvent dans les innovations organisationnelles du lean.

Pour répondre aux demandes d'intervention qui nous ont été posées et sachant cette double particularité du lean manufacturing, soit des dispositifs organisationnels dans les situations de travail ayant des effets paradoxaux et un changement permanent qui engendre une évolution quasi quotidienne de l'exposition aux risques, il nous a fallu construire une méthodologie d'intervention différente du diagnostic ergonomique, car celui-ci aurait, ici, été potentiellement caduc peu de temps après sa réalisation.

## 2.- Cadre théorique

Notre cadre épistémologique, avant même la réalisation de cette intervention, se compose à la fois d'une vision particulière de ce qu'est l'organisation du travail et d'une vision singulière de la manière dont se construit l'activité.

Il se base sur un modèle (Figure 1) développé par le laboratoire « Organisation, changement

et prévention » de l'Institut National de Recherche et de Sécurité (INRS) et exposé, pour partie, dans Berthet, Morvan et Andeol-Aussage (2008) ou Bruère (2010). Ce modèle fait appel à deux notions : celle de « travail d'organisation » et celle de « développement de l'activité », considéré, dans ce cadre comme un synonyme de développement de la santé.

Le concept de « travail d'organisation » a initialement été proposé par de Terssac et prend en compte le fait que le fonctionnement, l'organisation, du collectif de travail est issu des régulations des individus (de Terssac, 1998, 2003, 2009 ; de Terssac & Lalande, 2002). C'est un point de vue assez proche de celui que l'on pourrait retrouver dans l'interactionnisme symbolique (par exemple Strauss, 1988). Il permet de regrouper, dans une même catégorie, un ensemble d'activités organisatrices. Il y a, d'une part, celles des professionnels dont c'est le métier, dirigeants, cadres, méthodistes, qualitatifs, concepteurs d'équipements, superviseurs, pour ne nommer que ceux-ci, ayant en charge la structuration de l'activité des autres et qui déterminent donc, pour une bonne part, les caractéristiques qui définiront le travail. On retrouve, d'autre part, les activités organisatrices de tous les individus qui sont présentes dans tous types d'activités professionnelles : l'activité de travail que je déploie pour réaliser les tâches qui me sont assignées, mes stratégies et mes compromis opératifs, vont, à la fois, organiser mon travail et celui des autres, au sein d'une même équipe ou entre des équipes ayant une interdépendance, qui devront s'adapter. Cette coadaptation des activités de travail de chacun va conduire à l'organisation telle qu'elle a vraiment lieu.

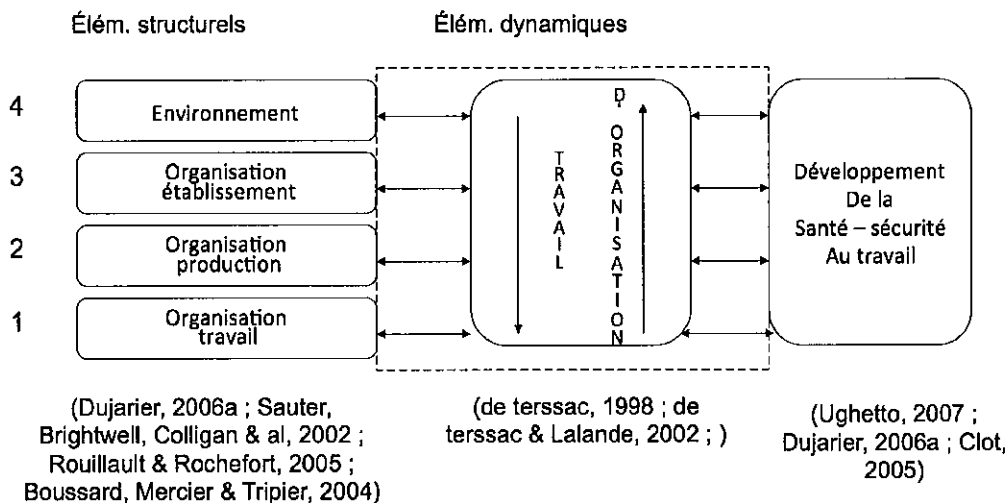


Figure 1 : Le modèle de compréhension des liens entre organisation, travail et santé développé par l'INRS

*Figure 1: The model for understanding the links between organization, work and health developed by INRS, Bruère (2010)*

Intégrer l'ensemble de ces notions dans un même cadre conceptuel conduit à un modèle de compréhension tel que celui présenté à la figure 1. Celui-ci postule quatre niveaux structurels à l'organisation.

- Niveau 1 : l'organisation du travail, c'est-à-dire les règles pour réaliser son activité de travail. Cela correspond autant aux règles individuelles que collectives pour mener à bien les tâches prescrites ;
- Niveau 2 : l'organisation de la production correspond aux règles qui structurent les situations de travail, autrement dit les moyens de production ;
- Niveau 3 : l'organisation de l'établissement fait référence aux règles de répartition des fonctions entre les individus et les départements, au sein de l'établissement ;

- Niveau 4 : l'environnement de l'établissement couvre les règles qui régissent l'actionnariat, les liens avec les banques, le cadre législatif sur le travail, etc.

Par ailleurs, selon ce modèle, c'est le travail dynamique d'organisation, d'opérationnalisation des prescriptions organisationnelles, qui va permettre ou non le développement de la santé des salariés.

En d'autres mots, c'est la façon dont vont être précisées ou éclaircies les incertitudes, issues de l'incomplétude des règles de chacun des niveaux de l'organisation, pour rendre cette dernière opérationnelle, qui va conduire à la situation de travail réelle, au sein de laquelle l'activité de travail et la santé pourront ou non se développer. Étant donné le nombre d'acteurs et les enjeux individuels et collectifs qui sont à l'œuvre, le résultat sur la santé est loin de pouvoir être pris dans une approche déterministe. Ce positionnement est particulièrement intéressant vis-à-vis du lean manufacturing, dans lequel l'amélioration continue, et donc les changements permanents, sont importants. D'un point de vue de la prévention, on ne s'intéresse plus uniquement à des causes, à des facteurs, ou à un ensemble de causes, mais à des processus d'actions et de décisions qui structurent les situations de travail.

## 2.1.- La notion de travail d'organisation

Pour mieux comprendre le rôle des acteurs dans l'éclaircissement des règles, nous allons voir les utilisations différentes, par plusieurs auteurs, du concept de « travail d'organisation ».

Le Travail d'Organisation (TO) est une notion, ayant pour visée d'élargir le champ de l'analyse. TO est le nom d'un domaine, construit pour penser ensemble le travail de réalisation et le travail de conception et pour expliciter leurs relations (Terssac de, 1998). Cette notion est une catégorie générale qui relie et donne sens aux analyses des pratiques de travail et de sa structuration. Dans ce cadre-là, l'objet est l'analyse des dispositifs que les individus inventent pour structurer leurs échanges, des règles qu'ils mettent en place pour agir dans un but précis et qui correspondent à leurs attentes mutuelles. Dans ses différents textes, de Terssac propose et affine les définitions de la notion de TO :

- Le « Travail d'Organisation apparaît comme un processus de structuration de l'action : structuration de l'action des autres, lorsque les décisions des uns doivent être mises en œuvre par les autres et structuration de sa propre action pour ordonner les interactions avec les autres acteurs qui participent à son action » (de Terssac, 2002, p.147)
- « ce processus s'exerce toujours dans un contexte déjà structuré, déjà organisé, ce qui signifie que le Travail d'Organisation est avant tout un travail de réorganisation » (de Terssac, 2003, p.121).

On voit, ici que, dans sa pensée première, de Terssac limite le Travail d'Organisation à la production du prescrit et des éléments formels. Les auteurs qui s'empareront de cette notion vont l'élargir et aller plus loin. Par ailleurs, pour de Terssac, analyser le Travail d'Organisation, c'est analyser le double processus de structuration des activités : la structuration de l'activité des destinataires de ces dispositifs et la structuration des actions des concepteurs de ces mêmes dispositifs. Le TO recouvre l'activité de mobilisation et d'engagement pour résoudre un problème. Il englobe également l'activité nécessaire pour gérer les interactions et les interdépendances entre les acteurs (de Terssa, 2003). Pour cet auteur, le TO est une occasion de contribuer à l'approfondissement de la théorie de la régulation sociale élaborée par Reynaud (1989). La régulation sociale permet de comprendre la formation et la vie des règles, mais aussi la manière dont le collectif se met en place à cette occasion, car le collectif ne préexiste pas à l'action, mais se constitue avec elle (Terssac de, 2002). Pour de Terssac, la notion de TO permet de relier les 3 niveaux de structuration de l'action :

- Celui qui consiste à définir l'ordre préalable des actions, à fixer les cadres des actions autorisées, soit la préparation avant que l'action soit réalisée ;
- Celui des actions courantes et ordinaires, ou l'action en soit ;
- Et enfin, le niveau de l'action consécutive, c'est-à-dire que l'action réflexive est engagée après que l'action ordinaire a été réalisée, ou la réflexion sur l'action qui a été réalisée.

À l'origine du TO, il y a un problème à résoudre que les acteurs vont tenter de qualifier et face auquel, ils vont décider de s'engager dans sa résolution. Il place la prise d'initiative comme le déclencheur de la décision, qui va se traduire par une action, celle qui consiste à produire des règles et à essayer de les rendre communes. Le problème à résoudre, qui peut être, notamment, satisfaire le client, avoir des formations adaptées, mettre sur le marché des produits de qualité ou produire à temps, constitue le déclencheur d'une production de règles, obéissant au principe de réalité et ayant une validité externe. Ces règles ou dispositifs constituent des objets qui interfèrent doublement dans l'action, car une règle est à la fois « ce qui règle un problème », tel qu'une règle pratique, et la manière dont les individus gèrent leurs interactions, c'est-à-dire une règle du jeu.

Dujarier, dans son ouvrage de 2006, tente de faire avancer la définition du TO. Elle indique que « *Le Travail d'Organisation consiste à fabriquer de la prescription ou à la transformer pour la rendre utile à la production finale du service* » (p. 53). Il va consister à « *trouver des solutions pratiques aux contradictions [...] un véritable travail, individuel et collectif, que nous appelons ici le Travail d'Organisation* » (Dujarier, 2006a, p. 107). Par ces deux éléments, elle indique, d'abord, que le TO a un sens particulier, qui est celui de rendre l'action utile à la production et ensuite, que cela se fait en réglant des contradictions qui existent entre la vision idéale et simplifiée du travail ainsi que la réalité du quotidien. Dujarier intègre la notion de TO dans un modèle plus vaste (2006b, 2007). Elle applique la notion de TO, non pour l'enrichir, mais pour montrer comment, quand ce travail est absent ou quand il est fait de façon cloisonnée, logique par logique, cela peut entraîner des dysfonctionnements et du malaise pour les salariés de première ligne. En réalisant une analyse du TO, à chaque niveau hiérarchique de l'entreprise, elle montre que l'on assiste à un phénomène de délégation du travail sur les contradictions jusqu'au dernier niveau, celui de l'interaction entre un salarié et un client (Dujarier, 2006a, p. 107). D'une manière descendante, le Travail d'Organisation, réalisé à un niveau hiérarchique, devient le travail prescrit du suivant. Elle constate un lien avec les problèmes de santé au travail, car : « *les premières lignes ne peuvent esquiver, éviter, déléguer ou ignorer les contradictions. Elles doivent donc réaliser le Travail d'Organisation, qui n'aurait pas été fait précédemment* » (Op. Cit. p. 144).

Ughetto (2007) relève que l'un des problèmes de santé au travail vis-à-vis de l'organisation du travail, dans le travail contemporain, vient de deux types d'attentes de la part des salariés :

- L'envie d'un travail qui a du sens, c'est-à-dire, pour les salariés, l'envie que ce qu'ils produisent se voit bien et se justifie ;
- L'envie d'un travail qui a de la méthode, les salariés souhaitent qu'en contrepartie du fait qu'il se consacre à leur travail, ils soient en capacité de voir où va l'organisation.

Dans son modèle, les difficultés du travail contemporain apparaîtraient, notamment, à cause des difficultés à faire remonter les informations organisationnelles dans les niveaux hiérarchiques supérieurs, empêchant de prendre en compte, en amont, les caractéristiques du travail réel, quotidien. De plus, Ughetto (2009) fait ressortir qu'il y a un Travail d'Organisation local qui, au niveau managérial, va aussi consister en la construction de la méthode. Ce travail se pose comme une construction sociale, à la fois des problèmes qu'affronte l'entreprise et des voies par lesquelles l'organisation canalise les actions, de

façon appropriée ou non à ces problèmes. Dans cette approche, Ughetto estime qu'adopter la perspective d'un « Travail d'Organisation » nécessite de doter « l'acteur managérial » d'une capacité à interpréter les problèmes productifs ainsi que d'une activité de fabrication de dispositifs structurant les actions de production.

Enfin, Clot (1999, 2005) nous donne, par l'usage qu'il fait du TO, un premier lien avec la seconde notion que nous verrons, le développement de l'activité. Il aborde le Travail d'Organisation sous l'angle de l'individu, comme la capacité de s'organiser soi-même et soi avec les autres, il établit un lien entre ce Travail d'Organisation individuel, la structure et le Travail d'Organisation des autres dans l'entreprise. Pour lui, il y a une importance particulière pour les personnes à pouvoir exercer le travail avec « métier », c'est-à-dire dans le respect du genre professionnel. Ce point de vue nécessite que les acteurs aient la possibilité de se construire un genre professionnel. Cette dynamique, il l'explique par la nécessité, pour les travailleurs, de voir du sens dans leur travail et de pouvoir mettre en place des stratégies de lutte contre les obstacles venant contrarier l'accomplissement de l'activité.

Pour résumer les approches utilisant le Travail d'Organisation, on peut dire, tout d'abord, qu'elles portent sur la création de règles. L'objectif central de ces approches est de faire le lien avec la dimension structurelle du travail à travers ses règles, c'est-à-dire l'organisation, et la dimension « action », qui va être le travail proprement dit. Par ailleurs, ce ne sont pas uniquement les concepteurs qui conçoivent l'organisation, mais également tous ceux qui agissent au sein de celle-ci, que leurs actions aient pour but d'organiser l'action ou pas.

## **2.2.- La notion de développement de l'activité**

L'activité de travail, en répondant aux variabilités des situations de travail, à travers les régulations et les stratégies individuelles du travailleur, est en constante construction. Elle est finalisée, située et elle transforme en retour celui qui l'a réalisée. Elle est en constante évolution du fait du couplage toujours recommencé entre la tâche et le travailleur (Leplat, 2000).

Au-delà de cette vision de l'activité de travail de l'ergonomie, il y a la notion de « réel de l'activité » que l'on retrouve dans l'approche de la clinique de l'activité, notamment. Les apports de cette théorie de l'activité, parmi les autres existantes, comme celle du cours d'action de Theureau, font ressortir le fait que l'activité connaît un développement, qui, comme une répétition poussée au-delà de la répétition par le franchissement des contextes, renouvelle l'activité dirigée (Clot, 1999). Dans la réalisation de ses actions, le travailleur va développer des savoirs, des invariants, qui sont comme autant de possibles, qu'il pourra réinvestir dans son activité. Ce sont les obstacles, les discordances, les conflits objectifs, subjectifs ou intersubjectifs rencontrés dans l'activité qui invitent le travailleur à mobiliser et développer les invariants (Béguin & Clot, 2004).

De plus, dans les théories de l'activité, ce développement est renforcé par autrui. C'est en partageant avec les autres ce que l'on a compris en commun et nos divergences que l'on construit de nouveaux savoirs, qui peuvent former un genre professionnel lorsqu'ils sont partagés. De ce fait, la diversité des positions (des styles de l'action) au sein de groupes hétérogènes d'acteurs, constituerait un moteur du développement de leurs activités. Du point de vue de l'intervention, Engeström (2001), estime qu'un intervenant peut développer, avec les acteurs de l'entreprise, un processus d'apprentissage pour permettre l'expansion du but et de l'objet du système d'activité. Cette approche viserait à favoriser l'émergence de processus collectifs dont la finalité serait de dépasser les dilemmes et les contradictions rencontrées dans la réalisation du travail (Béguin & Cerf, 2004).

Le processus développemental de l'activité nécessite, pour une bonne part, le collectif de travail pour le faire avancer. Cela amène l'intervenant à prendre en compte les questions de régulation dans le collectif. Cette notion de régulation est différente de celle communément utilisée en ergonomie, il ne s'agit pas des stratégies individuelles des travailleurs pour

réaliser la tâche, mais des régulations au sein du collectif pour réguler son propre fonctionnement en établissant des règles. Ces régulations vont porter sur les jeux d'acteurs et sur le travail réel. Elles forment des régulations conjointes, c'est-à-dire des négociations implicites faites d'arrangements tacites. Ces régulations forment un vrai travail d'organisation (Terssac de & Lalande, 2002) dans le cœur de l'activité collective. Ce qui rapproche, là aussi, la question de l'organisation et celle du développement de l'activité.

### **3.- Le développement du travail d'organisation du Lean**

#### **3.1.- Le travail d'organisation du lean**

Pour comprendre ce qui se joue dans le travail d'organisation du lean, il faut repartir des déterminants des situations de travail et remonter sur les éléments qui guident leur conception. La figure 2 va servir d'ossature à la présentation de cette section. Celle-ci fera l'objet, dans un premier temps, d'une présentation globale, puis chacun des niveaux sera abordé de façon plus précise. Il est important de comprendre la vision que nous posons sur les mécanismes en jeu, vis-à-vis de la santé, dans le lean, car l'intervention est conçue à partir de ce modèle.

Avant de présenter la figure 2, il est essentiel, pour la suite de la compréhension, de donner quelques précisions quant à la notion de « paradoxe organisationnel », d'abord utilisé empiriquement par Bourgeois et Gonon (2010). On peut, ainsi s'appuyer sur la définition de Cameron et Quinn (1988, p. 2), pour qui le paradoxe organisationnel représente « la présence simultanée de deux éléments contradictoires et mutuellement exclusifs ». Les tensions qui en résultent peuvent s'exprimer de différentes manières telles que, entre les règles prescrites par l'organisation – ou les logiques de codification – et les pratiques concrètement développées au quotidien par ses membres (Brown & Duguid, 2002 ; Grimand, 2006), entre les capacités créatives ancrées dans l'autonomie et les structures de contrôle et de décision (Clegg, Vieira da Cunha, Pina e Cunha, 2002 ; Leonard-Barton, 1992) ou encore entre les logiques de concurrence et la nécessité de collaborer pour atteindre la performance collective (Clarke-Hill, Li, & Davies, 2003 ; Eisenhardt, 2000).

Chacun des éléments qui compose la figure 2 peut avoir des effets paradoxaux, mais peut également influencer l'apparition d'éléments paradoxaux dans les autres niveaux. Cette figure présente ainsi comment les éléments aux effets paradoxaux du travail d'organisation, que l'on retrouve dans les processus de rationalisation en général, entraînent des effets paradoxaux dans quatre dispositifs servant à définir une partie des règles du travail d'organisation du lean, qui conduisent à leur tour aux effets paradoxaux de certains dispositifs organisationnels que l'on peut observer dans les situations de travail lean.

Nous allons illustrer cette cascade d'éléments aux effets paradoxaux par un exemple. Un « organisateur lean » établit le diagnostic d'une situation à l'aide de la « Value Stream Mapping » (cartographie des flux de valeurs). Cet outil, présenté comme un élément d'analyse du travail propose une analyse portant uniquement sur les mouvements et les tâches. De ce fait, la manière dont « l'organisateur lean » va animer les groupes participatifs « Hoshin » (gestion du savoir) pour réorganiser une station de travail va être limitée à des éléments factuels : il ne posera pas de questions qui lui auraient permis d'aborder le travail réel et ses variabilités. En conséquence, l'agencement mis en place dans la situation de travail même s'il a été mis en place avec la volonté d'être « bon » pour la santé pourra s'avérer problématique. De plus, le fait qu'il ait été mis en place dans un contexte participatif pourra laisser croire que les plaintes des opérateurs ne sont pas justifiées. On peut donc dire que ce sont des paradoxes en cascade.

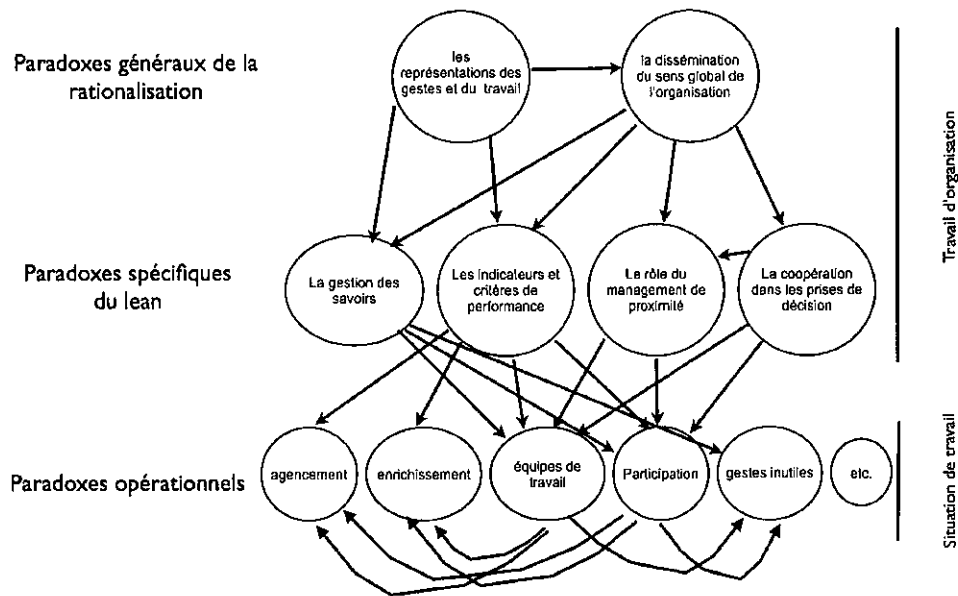


Figure 2 : Les paradoxes en cascade du lean manufacturing

Figure 2: The "domino" paradoxes of lean manufacturing

Si on se réfère à la figure 2, le premier niveau, qui forme la base du schéma et est appelé « paradoxes opérationnels », correspond aux manières d'organiser les situations de travail, à leurs déterminants. Les caractéristiques des situations de travail lean, que nous avons indiquées dans la figure, ont des effets paradoxaux. Il s'agit notamment de l'intégration des normes anthropométriques dans l'établissement des standards de travail ; la ligne en « U » ; la polyvalence & la rotation des postes ; l'élimination des gestes inutiles et l'équipe de travail (Adler, Goldoftas, B., & Levine, 1997 ; Babson, 1993 ; Batt, 2004 ; Bourgeois & Gonon, 2010 ; Clot & Litim, 2008 ; Coriat, 1991 ; Fujimoto, 1999 ; Guimaraes, 1997 ; Hubault & Bourgeois, 2004 ; Hunter, Bullard, & Steele, 2004 ; Karia & Asaari, 2006 ; Karwowski, W., Salvendy, G., Badhma, R., Brodner, P., Clegg, C. et al., 1994 ; Morrow, 1997 ; Morvan, François, & Bourgeois, 2008 ; Womack, 1996).

Étant donné la dimension changeante des situations de travail du lean, il faut dépasser ces aspects des situations de travail pour identifier ce qui se joue dans le travail d'organisation spécifique du lean et qui engendre finalement les risques, sur le travail. Le lean possède également cette particularité de prescrire comment faire de l'organisation du travail en plus de dicter de quelle façon le travail doit être organisé. C'est-à-dire qu'il prescrit des principes et des outils à destination des acteurs de l'entreprise qui ont à organiser le travail. C'est le deuxième niveau de la figure 2 intitulé « paradoxes spécifiques du lean ».

Ce niveau est composé de quatre éléments (pour la méthodologie ayant conduit à les identifier, voir Bruère, 2012), servant à encadrer ce travail d'organisation du lean, qui s'avèrent eux aussi porteurs de paradoxes soit la gestion du savoir, les indicateurs et critères de performance, le rôle du management de proximité ainsi que la coopération dans les prises de décisions..

Ces quatre éléments paradoxaux du travail d'organisation du lean le sont par le fait qu'ils sont conçus et réfléchis pour améliorer la prise en compte du travail réel et qu'il devraient, de ce point de vue, amener une amélioration de la santé alors que dans leurs mises en œuvre,

on observe qu'ils ont soit pas d'effet, soit un effet négatif :

- La gestion des savoirs (à travers les outils du Kaizen, du Gemba, etc.) est présentée, dans l'idéal-type du lean, comme une avancée pour la prévention avec l'idée que l'ensemble de l'usine est au service des ouvriers en fonction de leurs demandes et de leurs besoins. Cependant, la façon dont les acteurs envisagent le travail et les gestes a un effet sur cette gestion, il est alors difficile de comprendre les liens qui s'établissent entre cette dernière et le travail ou la performance. De ce fait, selon les objectifs, les critères et les méthodes employées, la gestion du savoir peut devenir, au contraire, coercitive (Karwowski & al, 1994 ; Sugita, 2002) ;
- Les indicateurs et critères de performance : sont censés être au plus près du terrain, mais, par le point de vue des acteurs sur le travail, la multiplication de celui-ci et la faiblesse de conceptualisation des liens entre les indicateurs de performance et le travail, on constate une absence ou une imprécision des indicateurs pour prendre en compte le travail réel tel que : la santé au travail, la sécurité, la qualité réelle des produits (ou du service) fabriqués, la reprise des défauts ou le traitement des réclamations, les difficultés des salariés pour tenir les temps de cycle, les contraintes de montage et de maintenance des équipements, etc. (Caroly, Coutarel et al., 2008 ; Daniellou, 2009 ; Llory & Llory, 1996 ; Lorino, 1995 ; Sugita, 2002 ; Ughetto, 2007) ;
- Le rôle du management de proximité est différent de celui conféré par le taylorisme : de « superviseur » il est supposé devenir « animateur » de l'auto-organisation. Cependant, n'ayant pas compris le rôle de la gestion du savoir, l'influence des indicateurs de performance, ou encore l'importance de la coopération dans la performance de l'organisation, les managers prennent des décisions concernant l'organisation qui sont descendantes, prescriptives et continuent à exercer un fort contrôle sur les opérateurs (Eklund & Berglund, 2007 ; Lewchuk, Stewart & Yates, 2001 ; Seppala, 2004 ; Seppala & Klemola, 2004 ; Ughetto, 2009) ;
- La coopération dans les prises de décisions est centrale dans le modèle du lean. Toutefois, le manque de compréhension du rôle de la gestion du savoir, de conceptualisation des liens entre organisation et travail ainsi que le point de vue restrictif sur le travail occasionnent une insuffisance de coopération entre production, conception et ingénierie. Les auteurs constatent aussi un manque de coopération entre les acteurs pour prendre en compte les réalités quotidiennes du travail par un cloisonnement des logiques présentes (Antoni, 1996 ; Caroly et al., 2008 ; Eklund & Berglund, 2007 ; Seppala & Klemola, 2004 ; Ughetto, 2009).

La source de ces paradoxes se trouve dans le dernier niveau de la figure 2, qui a pour titre « paradoxes généraux de la rationalisation » et qui est composé de deux éléments, liés au point de vue des acteurs soit : la représentation incomplète des acteurs qui organisent le travail concernant le travail et l'activité gestuelle et la dissémination du sens global de l'organisation. Ces éléments ne sont pas caractéristiques du lean, mais semblent plutôt toucher toutes les démarches de rationalisation de la production :

- La représentation incomplète des acteurs qui organisent le travail concernant le travail et l'activité gestuelle : alors même que l'action première des intervenants en lean est de réaliser une analyse du travail, ils analysent, en réalité, la production, ne dépassent jamais les tâches et n'abordent pas l'Activité. Autrement dit, voir le geste comme uniquement des mouvements biomécaniques ou ne le voir que comme un moyen de réaliser des

opérations nécessaires à un dispositif technique peut conduire à ce qu'il devienne standardisé, répété, automatisé. On sait comment cette représentation peut avoir un impact sur les principes de formation des travailleurs et la conception des systèmes de production. Elle semble jouer, également, sur la manière de gérer les travailleurs, de s'adresser à eux et de les considérer (voir par exemple, Caroly & al, 2008).

- La « dissémination du sens global de l'organisation » exprimé par de Coninck (2005) : de plus en plus d'acteurs s'occupent de parts de plus en plus petites de l'organisation d'une part, et d'autre part, individuellement, chaque acteur a de moins en moins de capacité à visualiser les liens entre les différents éléments de l'organisation.

### 3.2.- Une intervention visant à agir sur les paradoxes en cascade du lean ?

Le cadre théorique qui vient d'être présenté et son approche appliquée au cas du travail d'organisation du lean nous amènent à proposer une méthodologie d'intervention particulière (Figure 3). L'idée de cette méthodologie est de prendre le travail d'organisation des organisateurs du lean comme une activité de travail à part entière. Partant de ce point de vue, il doit être possible de mettre en place une intervention favorisant le développement de cette activité. Cela implique de se donner les moyens d'aborder les trois niveaux de paradoxes en cascade du lean. Cela sous-entend un postulat, difficilement vérifiable, car contingent à beaucoup d'autres facteurs, qui est qu'en développant le travail d'organisation des acteurs du lean, ceux-ci vont être davantage capable de mettre en place un environnement de travail capacitant (Falzon, 2005, 2006), c'est-à-dire un environnement de travail qui permet le développement de l'activité, et donc de la santé, des opérateurs. On peut également imaginer que le développement du travail d'organisation des organisateurs permettra de développer aussi leur propre santé.

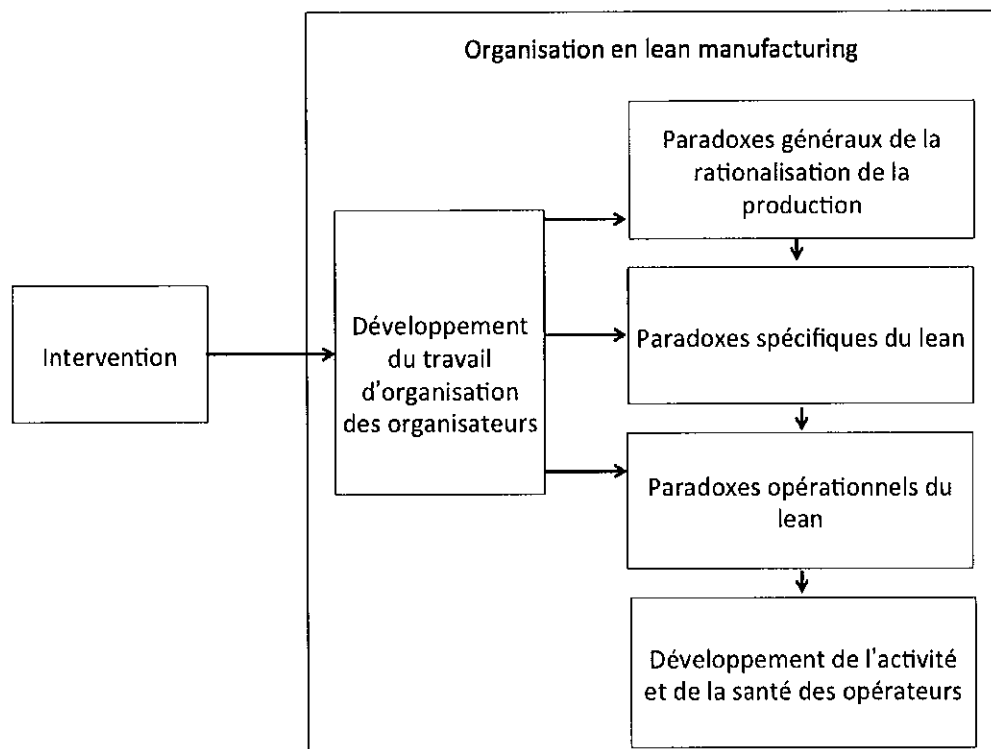


Figure 3 : modèle théorique de la méthodologie d'intervention présentée dans cet article

*Figure 3: theoretical model of the intervention methodology presented in this article*

## 4.- L'intervention pour obtenir le développement du travail d'organisation du lean

### 4.1.- Comment favoriser le développement du travail d'organisation

L'objectif central de l'intervention est de développer le travail d'organisation des acteurs qui ont la charge d'organiser le travail dans un contexte lean manufacturing. En conséquence, les intervenants sont là, en premier lieu, pour inciter à la réflexion. C'est-à-dire que le dispositif d'intervention n'a pas pour vocation d'être une formation où l'intervenant donne un cours magistral. Il est plutôt constitué d'une suite de séances d'analyse du travail d'organisation de ces acteurs particuliers, par ces mêmes acteurs. À la différence de la Clinique de l'Activité (CDA), par exemple, l'analyste mène les séances d'analyse avec un *a priori* sur ce qui est important à développer dans le travail d'organisation du lean. Cet *a priori* lui vient du modèle des paradoxes en cascade présenté précédemment. Il y a des notions prédéterminées qui doivent être « transmises » aux participants, mais c'est eux-mêmes qui les trouvent, à travers leurs réflexions.

Puisque l'objectif est le développement d'une activité et par souci de cohérence par rapport à notre cadre théorique, nous avons développé une méthodologie d'intervention proche de celle de la clinique de l'activité. Afin de faire ressortir les différences de notre dispositif par rapport à l'idéal-type de la clinique de l'activité, nous allons comparer les deux, étape par étape.

Dans la CDA, les séances d'analyse se conçoivent en trois phases (Clot, Faïta, Fernandez, & Scheller, 2000). On retrouve d'abord une première phase qui consiste à un long travail de « conception partagée » de situations à retenir pour l'analyse. Étant donné le type de travail que nous avons dans l'intervention et le fait qu'il y ait plusieurs entreprises qui participent simultanément, cette phase a été réalisée en se basant sur la littérature.

La seconde phase, en CDA, consiste à réaliser des auto-confrontations simples puis croisées. Cela est repris dans l'intervention sous une autre forme, avec le travail sur des études de cas ciblées, d'abord en sous-groupe puis en plénière, où chacun peut échanger et s'étonner des solutions et réflexions des uns et des autres.

Enfin, la dernière phase en CDA a pour objectif un retour devant le milieu associé pour relancer le travail d'analyse et de co-analyse. C'est dans ce contexte-là que vient, en grande partie, s'introduire le débriefing. Il s'agit d'une relance de l'analyse en contexte.

### 4.2.- Déroulement général de l'intervention

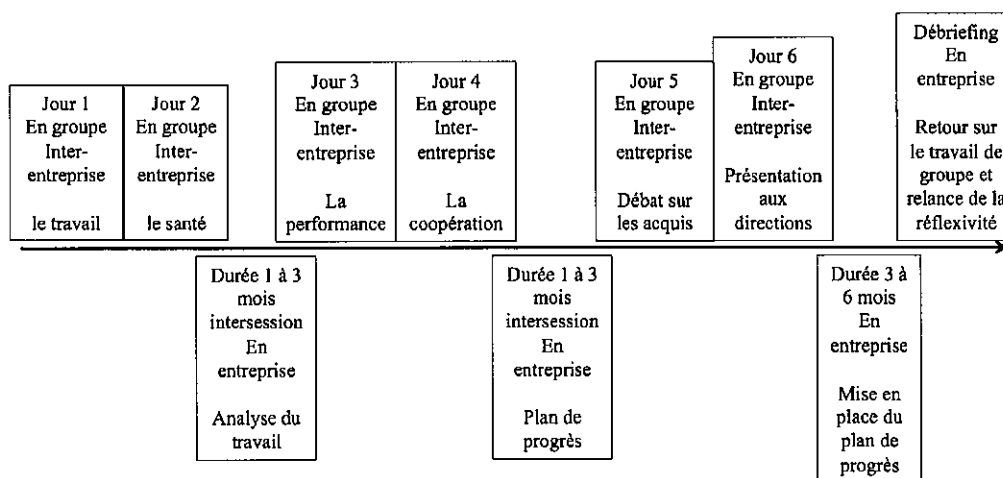


Figure 4 : déroulement de l'intervention

*Figure 4: the intervention process*

L'intervention peut regrouper des acteurs issus de plusieurs entreprises, de 12 à 16 par intervention, ayant pour rôle d'organiser le travail dans un contexte lean manufacturing. On retrouve entre 3 et 4 participants par entreprise.

L'intervention peut se dérouler sur une durée de 6 mois à 1 an, en fonction des contraintes du contexte des entreprises et de leur capacité à accorder du temps à leurs membres pour y travailler, et contient plusieurs phases (Figure 4). Tout d'abord, on débute avec des journées consacrées à des séances d'analyse du travail d'organisation. Chacune des journées contient plusieurs séances d'analyse basées sur des cas différents, mais permettant aux participants et intervenants d'aborder à chaque fois un thème. Ces journées sont regroupées à raison de deux jours consécutifs pour des raisons pratiques et sont entrecoupées de travaux inter-session que les participants mènent en groupe au sein de leur entreprise.

En s'appuyant sur le travail de mise en application de notre cadre théorique, portant sur le travail d'organisation du lean, que nous avons vu précédemment, nous avons estimé, pour construire la démarche d'intervention, qu'il y avait un élément qui semblait déterminant pour de nombreux choix organisationnels : les représentations liées aux gestes et au travail. Dans notre modèle des paradoxes en cascade (Figure 2), c'est lui qui est à l'origine des autres paradoxes, avec la dissémination du sens global de l'organisation, mais ce dernier élément sera lui aussi amélioré si les représentations liées aux gestes et au travail sont bonifiées. De plus, d'autres éléments semblaient importants à débattre soit, d'un côté, les questions relatives à la santé, parce que pour la plupart de ces acteurs les informations sont rares et éparses, et de l'autre, les questions de management, de coopération et de performance, puisqu'elles forment ces paradoxes spécifiques au travail d'organisation du lean que nous avons identifiés. Le dernier paradoxe spécifique au travail d'organisation du lean, la gestion des savoirs, est quant à lui traité de manière transversale dans chacune des séances d'analyse portant sur les autres paradoxes spécifiques du lean.

L'intervention se découpe en deux séquences : une première qui consiste en des séances d'analyse du travail en groupe (il s'agit des jours 1 à 6 sur la figure 4), c'est-à-dire avec les participants de toutes les entreprises ; et une seconde consistant en des séances dites de « débriefing » (voir la Figure 4), c'est-à-dire des séances d'analyse portant sur ce qui a été réalisé en interne de chaque entreprise depuis la fin des séances d'analyse en groupe.

### 4.3.- Contenus des séances d'analyse en groupe

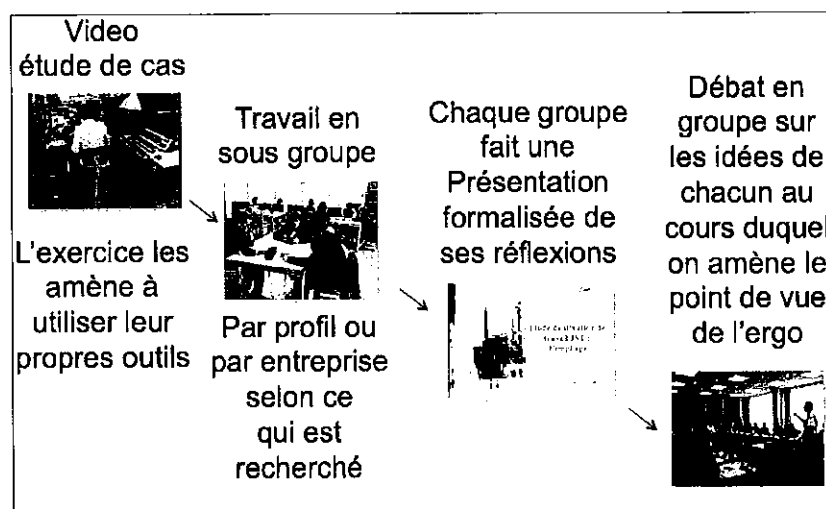


Figure 5 : Enchaînement d'une séance d'analyse type

Figure 5: Concatenation of a typical analysis session

La figure 5 nous montre les différentes étapes d'une séance d'analyse dans le cadre de notre intervention. Ces séances sont basées sur des études de cas, par exemple la présentation aux participants d'une vidéo centrée sur l'activité gestuelle d'une opératrice, et sur des questions particulières qui sont posées aux participants, au regard de cette étude de cas, par exemple : comment feriez-vous pour optimiser la stabilité du travail de production et les temps dans le travail de production ? Cela amène les acteurs à « simuler » un travail d'organisation concernant ce cas pour tenter de répondre à la question. À la suite de ce travail en sous-groupe, les acteurs sont amenés à formaliser leurs réflexions en termes d'étapes, de sens, de logiques ou d'outils et à se les présenter mutuellement. C'est alors que commence la séance d'analyse proprement dite, les participants et les intervenants débattent des éléments présentés par chacun des groupes, de manière à stimuler la réflexivité de chacun sur ses propres pratiques.

### **Jours 1 et 2**

La première journée porte sur le premier point des paradoxes en cascade (voir Figure 2). La première séance d'analyse du travail en groupe porte sur les « Geste et mouvement en ergonomie » et contribue à ce que les participants expriment leurs pratiques, leurs objectifs et leurs postulats sous-jacents. Elle est l'occasion de parler du VSM (analyse des flux de valeur, un des outils de diagnostic du lean) pour aller à la notion de mouvement et de geste. Elle permet d'introduire des réflexions à l'aide de notions existantes en ergonomie : activité gestuelle, geste professionnel, développement et transmission du geste. La seconde séance sur le thème « Variabilités et temps de travail » cherche aussi à présenter le point de vue de l'ergonomie sur ce sujet et à voir les enjeux de conception ainsi que la notion de variabilité des situations de travail. En outre, elle permet de discuter de la distinction entre collectif de travail et travail en collectif.

La seconde journée conduit à aborder les approches de la santé et a comme point de départ des cas concernant les accidents, les troubles musculosquelettiques et le stress. Cette seconde journée permet de renforcer des éléments sur le second point des paradoxes en cascade (voir Figure 2).

### **Jours 3 et 4**

Les séances d'analyse des journées 3 et 4 permettent d'aborder les points qui se trouvent dans le second niveau des paradoxes en cascade (voir Figure 2), à savoir « les paradoxes spécifiques du lean ». La troisième journée est centrée sur la coopération. Les séances durant cette journée cherchent à faire prendre conscience aux participants de plusieurs constats : l'insuffisance de coopération dans l'acte d'organiser, les difficultés pour les prescripteurs de mettre en place la coopération, notamment dans les équipes de travail, et enfin, le fait que faire participer ne suffit pas à faire de la coopération.

Lors de la quatrième journée, c'est le thème de la performance qui est abordé. Les séances de cette journée-là sont centrées sur des éléments très concrets du travail d'organisation. Il s'agit de faire réaliser aux participants que les indicateurs de gestion sont souvent trop pauvres sur le travail pour permettre des prises de décisions efficaces. Mais également, il s'agit de leur permettre de comprendre que gestion et management ne sont pas neutres, ils forment une structuration forte des manières de voir, de penser et d'agir.

### **Jours 5 et 6**

Les deux derniers jours sont dédiés à la formalisation des acquis dans des « plans de progrès », sorte de feuilles de route que se fixent les équipes de chaque entreprise en accord avec leur direction afin d'appliquer les acquis, c'est-à-dire les nouvelles règles de métier, les nouveaux possibles organisationnels, qu'ils ont mis au jour dans le cadre de leurs travaux au cours des premières phases de l'intervention.

#### **4.4.- Les séances de Débriefing à 6 mois**

L'intervention comporte également un débriefing à six mois, d'une durée de 2 heures. Celui-ci est fait par entreprise et non plus avec l'ensemble du groupe. Ce passage en « petit » groupe permet d'aborder des sujets spécifiques à chaque collectif d'entreprise.

Il prend la forme d'une session d'analyse collective, centrée sur une activité de leur quotidien qu'ils ont présentée lors des séances d'analyse en groupe. Il s'agit d'une réflexion sur leurs pratiques avant, pendant et après les séances d'analyse en groupe.

L'objectif de cette séquence est de faire en sorte que le développement du travail d'organisation et la réflexion sur le travail se poursuivent chez les participants. C'est donc une occasion d'offrir un nouvel espace de dialogue, au sein de chaque entreprise.

#### **4.5.- Implantation du dispositif d'intervention**

Actuellement, le déploiement du dispositif d'intervention est en cours dans le cadre des actions menées par la Caisse d'Assurance Retraite et Santé au Travail (CARSAT) de la région Rhône-Alpes. Une première intervention eut lieu sur une période de 6 mois. Elle a regroupé deux entreprises industrielles et un cabinet-conseil spécialisé dans l'implantation du lean, soit 12 participants. La seconde a été réalisée auprès de 4 autres entreprises, permettant la participation de 16 personnes. L'intervention concernait, cette fois, une école d'ingénieur spécialisée dans le lean et trois entreprises industrielles, dont deux du secteur de l'automobile. Sans préjuger des résultats sur le long terme de ces deux interventions, cette implantation a permis des développements pour l'action de la CARSAT Rhône-Alpes, notamment sous la forme de nouveaux documents diffusés ou d'interventions auprès de nouveaux acteurs de la vie économique régionale.

### **5.- Discussion**

Le lean est une forme de rationalisation des systèmes de production, qui s'implante dans toute l'industrie et au-delà. De par ses dispositifs organisationnels au niveau de la production et son système d'amélioration continue, il pose beaucoup de questions aux ergonomes et aux préventeurs en général. C'est pour tenter d'y répondre que nous avons conçu une démarche d'intervention spécifique, permettant d'agir sur le travail d'organisation pour transformer l'organisation du travail. Ce fonctionnement a pour objectif de permettre aux « organisateurs » des entreprises un développement de leur travail d'organisation, c'est-à-dire une réouverture vers de nouveaux possibles organisationnels, une intériorisation d'une démarche réflexive collective sur ce travail et enfin, à terme, la constitution d'un collectif de travail dans chaque entreprise participante ou, en d'autres mots un ensemble de règles de métier de référence pour chacun.

Dans le cadre du lean, où l'amélioration continue joue un rôle important, le diagnostic ergonomique, basé sur les caractéristiques des situations de travail, perd de la durabilité. En effet, les informations recueillies, les déterminants identifiés aujourd'hui, ne seront peut-être pas aussi importants, voire plus présents, demain, et ce, à la suite de micro-transformations quotidiennes. Ces évolutions très fréquentes des situations de travail peuvent être le fait d'une variété d'acteurs de plus en plus grande : le manager bien sûr, mais aussi le responsable qualité, méthode, le leader, le responsable ressources humaines, sécurité voire le responsable des achats. Bien que, pour l'instant, nous n'ayons pas encore de résultats de l'application de notre méthodologie, il faut noter que son objectif (faire remonter les caractéristiques du travail des opérateurs à l'intérieur même du travail qui conduit à l'organiser pour le développer) doit permettre d'améliorer la durabilité de l'action au sein de l'entreprise. La forme que prend l'intervention, à savoir les séances d'analyse du travail d'organisation, est également un facilitateur pour la faire accepter aux entreprises et aux consultants. Elle permet de prendre en compte les « signaux » formulés par les participants,

qui forment leur quotidien et de s'en saisir comme d'une opportunité pour interroger le travail d'organisation. Tout en abordant des sujets qui les ont amenés à poser leurs demandes (TMS ou stress, principalement), les animateurs-analystes les conduisent vers des questions qu'ils ne sont pas forcément posés, mais qui les interpellent.

D'un point de vue recherche, maintenant, à partir d'une telle présentation d'intervention, de nouvelles questions sont soulevées sur les mécanismes en jeu. Si, pour répondre à ces questions, on fait le tour de la littérature sur le sujet des interventions, ayant pour but la prévention des risques, qui cherchent à agir sur l'organisation du travail, on trouvera plusieurs constats. Tout d'abord, les interventions agissant sur les différents niveaux de l'organisation du travail sont nombreuses (par exemple : Bambra, Egan, Thomas, Petticrew, & Whitehead, 2007 ; Egan, Bambra, Petticrew, & Whitehead, 2009 ; Egan, Bambra, Thomas, Petticrew, Whitehead, & Thomson, 2007), mais, seulement une partie de la littérature concerne des interventions de prévention de la santé visant l'organisation du travail.

Aux Etats-Unis par exemple, les équipes (Sauter & Murphy, 2004) du National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH) ont effectué une recension de la littérature des interventions, portant sur l'organisation du travail, réalisées dans des entreprises par des experts externes, dans le but d'améliorer la santé et la sécurité des travailleurs. Semmer (2006) a effectué un travail semblable concernant spécifiquement les interventions ayant pour but d'améliorer les problèmes de stress au travail. Dans les deux cas, les auteurs tirent des conclusions assez similaires. Tout d'abord, il semble difficile d'évaluer l'efficacité des interventions. Si certaines ont un effet clairement positif ou négatif sur la santé, bon nombre offrent un résultat mitigé, voire ambivalent. Ensuite, il est souvent compliqué de comparer les interventions entre elles, étant donné qu'elles sont souvent très différentes. Enfin, les auteurs constatent que le contexte et les caractéristiques méthodologiques précises de l'intervention sont souvent absents, rendant ardue la compréhension des mécanismes en jeu dans les transformations.

Dans la littérature francophone, on peut voir, entre autres, deux recherches-action sur les interventions en entreprises à visée de prévention, qui ont cherché à documenter le contexte et le processus ainsi qu'à identifier leur influence sur les changements. Au Québec, Baril-Gingras, Bellemare et Brun(2004) montrent l'importance du contexte dans lequel les acteurs de l'entreprise accueillent et participent à l'intervention. En France, Caroly et Coutarel (2008) se posent des questions davantage sur le processus des interventions et montrent que celles-ci se succèdent dans les entreprises sans réelle coordination. En outre, elles portent souvent sur des aspects marginaux, sans remise en cause des caractéristiques de l'organisation de la production ou du travail.

Enfin, on peut trouver des disciplines spécifiques dont les recherches portent, en totalité ou en partie, sur la conception de la démarche d'intervention de prévention en entreprise telles que : la psychodynamique du travail (Dejours, 2010) ou bien la clinique de l'activité (Clot, 2008). Ces démarches apportent une grande précision sur les méthodologies suivies et sur le contexte nécessaire à la réalisation de l'intervention. Cependant, ils délaissent aussi souvent une vision plus globale de l'organisation de l'entreprise pour se centrer uniquement sur les enjeux de l'intervention.

Que peut-on retenir de ces différents éléments ? Tout d'abord, on peut noter, dans ces autres projets, la faiblesse d'informations dont on peut disposer concernant les « théories de la transformation » utilisées et opérantes dans les différentes interventions qui sont étudiées. On constate également qu'à de rares exceptions près, on a peu d'information sur la méthodologie d'opérationnalisation des connaissances théoriques de l'intervention.

En outre, on réalise que, s'il y a des recherches concernant les interventions portant sur l'organisation du travail et d'autres analysant les liens de l'organisation du travail avec la santé, à notre connaissance, il n'y a pas, d'étude sur des interventions visant à améliorer le

développement de la santé, conçues spécifiquement pour le Lean dans sa globalité. Nul ne paraît se concentrer sur les mécanismes individuels et collectifs, au sein de l'entreprise, qui conduisent à la définition des situations de travail, c'est-à-dire le travail d'organisation, alors que nous avons vu que cela semblait avoir un intérêt particulier pour le développement de la santé au travail.

Au regard des interventions rapportées dans la littérature, il apparaît intéressant que soient ouvertes de nouvelles recherches. À l'aide des données recueillies lors de la mise en œuvre de la méthodologie d'intervention présentée dans cet article, nous pourrions notamment documenter comment :

- L'explicitation, par les acteurs, de leur propre travail d'organisation les conduit à le développer.
- Le développement du travail d'organisation du lean permet aux acteurs de prendre en compte les effets négatifs potentiels, sur la santé, des situations de travail qu'ils contribuent à concevoir.
- Le développement du travail d'organisation permet la mise en place d'environnements de travail « capacitants » (Falzon, 2005, 2006).

Ceci nous permettra d'améliorer encore nos moyens d'intervention sur les processus d'actions et de décisions, à des fins de prévention des risques professionnels.

#### BIBLIOGRAPHIE

- Adler, P., Goldoftas, B., & Levine, D. (1997). Ergonomics, employee involvement and the toyota production system : a case study of NUMMI's 1993 model instruction. *Industrial and labor relations review*, 50, 416-437.
- Antoni, C. (1996). Lean production in Europe: a matter of technical adjustment or cultural change ? *Applied Psychology: An international Review*, 45(2), 139-142.
- Ardenti, R., Mathieu, R. et Gorgeu, A. (2010). Caractère soutenable du travail et trajectoires ouvrières : études de cas dans la filière automobile et les industries agroalimentaires. *Société contemporaine*, 78, 87-113.
- Askenazy, Ph. (2002). *La croissance moderne. Organisations innovantes du travail*. Paris: Economica.
- Babson, S. (1993). Lean or mean: the MIT model and lean production at mazda. *Labour studies journal*, 18, 3-24.
- Babson, S. (1996). A new model Ford? In P. Stewart (Ed.), *Beyond japanese management: the end of modern times?* (pp. 82-98). Londres: Frank Cass Publishers.
- Bambra, C., Egan, M., Thomas, S., Petticrew, M., & Whitehead, M. (2007). The psychosocial and health effects of workplace reorganisation. 2. A systematic review of task restructuring interventions. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 61(12), 1028-1037.
- Baril-Gingras, G., Bellemare, M., & Brun, J-P. (2004). *Intervention externe en santé et en sécurité du travail : un modèle pour comprendre la production de transformations à partir de l'analyse d'interventions d'associations sectorielles paritaires*. Rapport R-367, Montréal, IRSST, 287 pages.
- Batt, R. (2004). Who benefits from teams? Comparing workers, supervisors, and managers. *Industrial Relations*, 43(1), 183-212.
- Béguin, P., & Clot, Y. (2004). L'action située dans le développement de l'activité. *Activités*, 1 (2), 27-49. <http://www.activites.org/v1n2/beguिन.fr.pdf>
- Béguin, P. (2004). Mondes, monde commun et versions des mondes. *Bulletin de psychologie*, 57(1), 45-48.
- Béguin, P., & Cerf, M. (2004). Formes et enjeux de l'analyse de l'activité pour la conception des systèmes de travail. *Activités*, 1(1), 54-71.
- Berthet, M., Morvan, E., & Andeol-Aussage, B. (2008). Prévention des risques professionnels,

- démarche globale. *Techniques de l'ingénieur*, 6p
- Bourgeois, F., & Gonon, O. (2010). Le lean et l'activité humaine. Quel positionnement de l'ergonomie, convoquée par cette nouvelle doctrine de l'efficacité ? *Activités*, 7(1), 136-142. <http://www.activites.org/v7n1/v7n1.pdf>
- Boussard, V., Mercier, D., & Tripier, P. (2004). *L'aveuglement organisationnel ou comment lutter contre les malentendus*. Paris: CNRS Editions.
- Brown, J., & Duguid, P. (2002). Knowledge and organization: A social practice perspective, *Organization Science*, 12(2), 198-213.
- Bruère, S. (2010). *Les liens entre organisation et développement de la santé au travail*. Communication présentée dans le cadre du Forum National de l'ANACT « Prévenir les troubles musculosquelettiques : osons l'innovation » au CNIT à Paris La Defense, le 17 juin 2010.
- Bruère, S. (2012). Travail d'organisation du lean manufacturing et santé : à la source des risques. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 14(2).
- Bruère, S. (à paraître). Les liens entre le système de production « lean manufacturing » et la santé au travail : une recension de la littérature. *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*.
- Cameron, K., & Quinn, R. (1988). *Paradox and transformation: Towards a theory of change in organization and management*. MA, Cambridge: Ballinger.
- Caroly S., Coutarel F., Escriva, E., Roquelaure, Y., Schweitzer, J.-M., & Daniellou, F. (2008). *La prévention durable des TMS, quels freins, quels leviers d'action ? Rapport à la Direction Générale du Travail*, Paris.
- Clarke-Hill, C., Li, H., & Davies, B. (2003). The paradox of co-operation and competition in strategic alliances: towards a multi-paradigm approach. *Management Research News*, 26(1), 1-20.
- Clegg, S., Vieira da Cunha, J., & Pina e Cunha, M. (2002). Management of paradoxes: A relational view. *Human Relations*, 55(5), 483-503.
- Clot, Y. (1999). *La fonction psychologique du travail*. Paris: PUF
- Clot, Y. (2005). Le développement du collectif : entre l'individu et l'organisation du travail. In R. Teulier, & L. Lorino (Eds.), *Entre connaissance et organisation : l'activité collective. L'entreprise face au défi de la connaissance* (pp 187-199). Paris: La Découverte
- Clot, Y. (2008). *Travail et pouvoir d'agir*. Paris: PUF.
- Clot, Y., Faïta, D., Fernandez, G., & Scheller, L. (2000). Entretiens en autoconfrontation croisée : une méthode en clinique de l'activité. *Pistes*, 2(1).
- Clot, Y., & Litim, M., (2008). Activité, santé, et collectif de travail. *Pratiques psychologiques*, 14, 101-114.
- Coninck de, F. (2005). Crise de la rationalité industrielle et transformations de la prescription. Une étude de cas. *Sociologie du travail*, 47, 77-87.
- Conti, R., Angelis, J., Cooper, C., Faragher, B., & Gill, C. (2006). The effects of lean production on worker job stress. *International journal of operations & production management*, 26(9), 1013-1038.
- Coriat, B. (1991). *Penser à l'envers*. Christian Bourgeois Éditeur.
- Daniellou, F. (2009). L'ergonome et les débats sur la performance de l'entreprise. *Actes des 16èmes journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie*, Bordeaux.
- Dejours, C. (2010). Travail : de l'état des lieux au remaniement des principes de l'intervention. *Connexions*, 2010/2, n° 94, 11-28.
- Drais, E. (2004). La capacité prescriptive des systèmes de management de la sécurité : une comparaison dans le BTP. *Actes du 39<sup>ème</sup> congrès de la SELF à Genève*.
- Dujarier, A.M. (2006a). *L'idéal au travail*. Paris: PUF.
- Dujarier, A.M. (2006b). La conduite du changement. Lorsque le Travail d'Organisation devient un service marchand. In F. Hubault (Ed.), *Le stable, l'instable et le changement* (pp. 91-103). Toulouse: Octarès.
- Dujarier, A.M. (2007). Prendre sur soi : l'individualisation du Travail d'Organisation. In G. de Terssac, C. St-Martin, & C. Thebault, *La précarité : une relation entre travail, organisation et*

- santé (pp. 107-117). Octarès: Toulouse.
- Egan, M., Bambra, C., Petticrew, M., & Whitehead, M. (2009). Reviewing evidence on complex social interventions: appraising implementation in systematic reviews of the health effects of organisational-level workplace interventions. *Journal of Epidemiology & Community Health*, *63*, 4-11.
- Egan, M., Bambra, C., Thomas, S., Petticrew, M., Whitehead, M., & Thomson, H. (2007). The psychosocial and health effects of workplace reorganisation. A systematic review of organisational-level interventions that aim to increase employee control. *Journal of Epidemiology and Community Health*, *61*(11), 945-954.
- Eisenhardt, K. (2000). Paradox, spirals, ambivalence: The new language of change and pluralism, *Academy of Management Review*, *25*(4), 703-705.
- Eklund, J., & Berglund, P. (2007). Reactions from employees on the implementation of lean production. *Actes de la Nordic ergonomics society (NES) annual conference 2007*, Lysekil, sweden. [http://www.arbetsliv.eu/nes2007/papers/A53\\_Eklund.pdf](http://www.arbetsliv.eu/nes2007/papers/A53_Eklund.pdf)
- Engeström, Y. (2001). Expansive Learning at Work: toward an activity theoretical reconceptualization. *Journal of Education and Work*, *14*(1), 133-156.
- Fairris, D., & Brenner, M. (2001). Workplace transformation and the rise in Cumulative Trauma Disorders: Is there a connection? *Journal of Labor Research*, *22*(1), 15-28.
- Falzon P. (2005). Ergonomics, knowledge development and the design of enabling environments. *HWWE - Humanizing Work and Work Environments*, Guwahati, India, pp. 10-12.
- Falzon P. (2006). Enabling safety : issues in design and continuous design. *AISS Congress*, Nice, France, pp. 1-3.
- Frieling, E., Freiboth, M., Henniges, D., & Saager, C. (1997). Effects of team work on the working conditions of short cycled track work : a case study from the european automobile industry. *International journal of industrial ergonomics*, *20*, 371-388.
- Fujimoto, T. (1999). *The evolution of a manufacturing system at toyota*, Oxford university press, Londres.
- Grimand, A. (2006). Quand le knowledge management redécouvre l'acteur : la dynamique d'appropriation des connaissances en organisation. *Management & Avenir*, *3*(9), 141-157.
- Guimaraes, T. (1997). Assessing employee turnover intentions before/after TQM. *International Journal of Quality & Reliability Management*, *14*(1), 46-63.
- Hubault, F., & Bourgeois, F. (2004). Disputes sur l'ergonomie de la tâche et de l'activité, ou la finalité de l'ergonomie en question. *Activites*, *1*(1), 34-52.
- Hunter, S., Bullard, S., Steele, P.H. (2004). Lean production in the furniture industry : the double D assembly cell. *Forrest products journal*, *54*(4), 32-38.
- Karia, N., & Asaari, M.H.A.H. (2006). The effects of total quality management practices on employees' work-related attitudes. *The TQM magazine*, *18*(1), 30-43.
- Karwowski, W., Salvendy, G., Badhma, R., Brodner, P., Clegg, C., Hwang, S.L., Iwasaw, J., Kidd, P.T., Kobayashi, N. Koubel, R., LaMarsh, J., Nagamachi, M., Naniwada, M., Salzman, H., Seppala, P. et al. (1994). Integrating people, organization, and technology in advanced manufacturing : a position paper based on the joint view of industrial managers, engineers, consultants, and researchers. *The international journal of Human Factors in manufacturing*, *4*(1), 1-19.
- Landsbergis, P., Cahill, J., & Schnall, P. (1999). The impact of lean production and related new systems of work organization on worker health. *Journal of occupational health psychology*, *4*(2), 108-130.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, *13*, 111-125.
- Leplat, J. (2000). *L'analyse psychologique du travail en ergonomie*. Toulouse: Octarès.
- Lewchuk, W. et Robertson, D. (1997). Production without empowerment : work reorganisation from the perspective of motor vehicle workers. *Capital class*, *63*, 37-65.
- Lewchuk, W., Stewart, P., et al. (2001). Quality of working life in the automobile industry: a canada-uk comparative study. *New technology, work and employment*, *16*(2), 72-87.

- Llory, M., & Llory, A. (1996). Description gestionnaire et description subjective du travail : des discordances. *Revue internationale de psychosociologie*, 3(5), 33-52.
- Lorino, Ph. (1995). *Comptes et récits de la performance - Essai sur le pilotage de l'entreprise*. Paris: Les Éditions d'Organisation.
- Morrow, P. (1997). The measurement of TQM principles and work-related outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 18(4), 363-376.
- Morvan, E., Francois, M., et al. (2008). Les systèmes productifs « au plus juste » : quelle place pour l'activité et la santé ? *Actes du 43ème congrès de la SELF*, Ajaccio.
- Présidence de la république (2009). *Pacte automobile. Dossier de presse du 9 février 2009*. [http://www.elysee.fr/download/?mode=press&filename=09.02.09\\_DPpacteautomobile.pdf](http://www.elysee.fr/download/?mode=press&filename=09.02.09_DPpacteautomobile.pdf)
- Sauter, S.L., Brightwel, W.S., Colligan, M., et al. (2002). *The changing organization of work and the safety and health of working people: knowledge gaps and research directions*. NIOSH USA, <http://www.cdc.gov/niosh/docs/2002-116/pdfs/2002-116.pdf>
- Sauter, S., & Murphy, L. (2004). Work organization interventions: state of knowledge and future directions. *Sozial- und Präventivmedizin/Social and Preventive Medicine*, 49(2), 79-86.
- Semmer, N. K. (2006). Job stress interventions and the organization of work. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*. 32(6), 515-527.
- Scheller, L. (2010). Transformations organisationnelles, conflits générationnels, Clinique de l'activité : le cas d'un atelier industriel. *Activités*, 7(1), 62-74.
- Seppala, P. (2004). Flat organizations and the role of white-collar employees in production. *International journal of industrial ergonomics*, 33, 15-27.
- Seppala, P., & Klemola, S. (2004). How do employees perceive their organization and job when companies adopt principles of lean production ? *Human factors and ergonomics in manufacturing*, 14(2), 157-180.
- Strauss, A. (1988). The Articulation of Project Work: An Organizational Process, *The Sociological Quarterly*, 29(2), 163-178.
- Sugimori, Y., Kusunoki, K., Cho, F., & Uchikawa, S. (1977). Toyota production system and kanban system: materialization of just-in-time and respect-for-human system. *International Journal of Production Research*, 15(6), 553-564.
- Sugita, K. (2002). Chaîne de production et sexuation des tâches. À partir d'une comparaison France-Japon. In D. Chabaud-Rychter, & D. Gardey (Eds.), *L'engendrement des choses. Des hommes, des femmes et des techniques* (pp. 221-238). Paris: Éditions des archives contemporaines.
- Terssac de, G. (1998). Le Travail d'Organisation comme facteur de performance. *Les cahiers du changement*, 3, 5-14.
- Terssac de, G. (Ed.). (2002). *Le Travail : une aventure collective. Recueil de textes*. Toulouse: Octarès.
- Terssac de, G., (2003). *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud, débats et prolongements*. Paris: La découverte
- Ughetto, P. (2007). *Faire face aux exigences du travail contemporain. Conditions du travail et management*. Editions ANACT, Lyon.
- Ughetto, P. (2009). Une réorganisation au concret : l'implantation du lean manufacturing comme travail managérial. *Actes des XIIèmes journées internationales de sociologie du travail*, Nancy.
- Valeyre, A. (2007). Les conditions de travail des salariés dans l'Union Européenne à quinze selon les formes d'organisation. *Travail et emploi*, 112, 35-47.
- Valeyre, A., Lorenz E., Cartron D. & al. (2009). *Working conditions in the European Union: Work organisation*. Report at the European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2008/62/en/1/EF0862EN.pdf>
- Womack, J.P., Jones, D.T., & Roos, T. (1991). *The machine that changed the world*. New York: Rawson Associates.
- Womack, J. (1996). The psychology of lean production. *Applied Psychology*, 45(2), 119-122.
- Womack, S., Armstrong, T., & Liker, J. (2009). Lean job design and musculoskeletal disorder risk: a two plant comparison., *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 19(4), 279-293.

## RESUME

Cet article présente une méthodologie d'intervention visant à agir sur l'organisation du travail dans un contexte de système de production lean manufacturing. Pour répondre aux demandes de plusieurs entreprises industrielles connaissant des problèmes de troubles musculosquelettiques et de stress, pendant ou à l'issue de l'implantation d'une organisation lean, nous avons dû concevoir une nouvelle méthodologie d'intervention. Notre cadre théorique fera appel aux concepts de travail d'organisation et de développement de l'activité. Ces dernières nous ont permis d'identifier des dispositifs organisationnels du lean qui, dans les situations de travail, ont des effets paradoxaux sur la santé. Ces revues nous ont également donné la possibilité d'aborder les mécanismes qui conduisent à l'apparition de ces paradoxes. La dimension d'amélioration continue du lean manufacturing et cette ambivalence de certains dispositifs nous a conduits à nous poser des questions sur les actes qui construisent cette organisation, c'est-à-dire au travail d'organisation. Après avoir présenté cette méthodologie d'intervention pour développer le travail d'organisation, nous verrons que de nouvelles questions de recherche apparaissent, ouvrant la voie à de futures recherches-interventions.

## MOTS-CLES

Intervention, travail d'organisation, développement, lean manufacturing, management

## REFERENCEMENT

Bruère, S., & Chardeyron, J. (2013). Développer le travail d'organisation pour transformer l'organisation du travail. *Activités*, 10(1), 73-92, <http://www.activites.org/v10n1/v10n1.pdf>

Article soumis le 30 septembre 2011, accepté pour publication le 14 décembre 2012.



CAIRN

53-60

CHERCHER, REPÉRER, AVANCER

Distribution électronique Cairn pour C.E.R.A.S © C.E.R.A.S. Tous droits réservés pour tous pays. Il est interdit, sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, de reproduire (notamment par photocopie) partiellement ou totalement le présent article, de le stocker dans une banque de données ou de le communiquer au public sous quelque forme et de quelque manière que ce soit.

## DEVANT L'IMPOSSIBILITÉ DE FAIRE LE TRAVAIL PRESCRIT

**Laurent Caron**

Laurent Caron est psychologue du travail.

**Marylène Coppi**

Marylène Coppi est sociologue et économiste du travail.

**Laurence Théry**

Laurence Théry est juriste du travail.

**Alexandre Vasselín**

Alexandre Vasselín est ergonomiste. Tous font partie de l'équipe du Centre d'ergonomie et de sécurité du travail en Picardie - Association régionale pour l'amélioration des conditions de travail (CESTP-ARACT). Cette organisation a pour objet de « mettre en œuvre toute action et tout projet visant l'amélioration des conditions de travail des salariés et l'efficacité des entreprises de Picardie ».

Qu'est-ce qu'une prescription? Qu'il s'agisse d'objectifs à atteindre, de consignes à respecter, de processus et de procédures à mettre en œuvre, le but du travail est le résultat attendu par la hiérarchie, « une injonction de faire émise par une autorité »<sup>1</sup> ). Travailler impose de se plier à un but assigné par autrui.

Mais les sciences du travail l'ont mis en évidence : travailler est bien plus que respecter des consignes. Pour qu'il y ait engagement, mobilisation, bref, pour que le travailleur travaille, il faut qu'il espère trouver la satisfaction d'un besoin. Le but venu de l'extérieur se double rapidement de raisons propres à chacun qui donnent au travail telle ou telle orientation. Le travailleur, considérant de prime abord qu'il travaille pour gagner sa vie, découvre d'autres mobiles : sa façon de travailler a des conséquences sur l'activité des autres, de ses collègues, des patients, des clients... Avec l'expérience professionnelle, des aspects inattendus apparaissent, porteurs d'enjeux relationnels qui sollicitent sa sensibilité. Tout travailleur éprouve le besoin d'apporter des modifications (des améliorations) à une situation que la consigne ne prenait pas en compte. Autrement dit, l'activité déborde les consignes.<sup>2</sup>

Or les évolutions du travail depuis trente ans, en particulier son intensification, corollaire de la financiarisation de l'économie, ont profondément bouleversé les modalités de la prescription en complexifiant les organisations. Face aux prescriptions qui tendent, par leur diversité et leur complexité, à agir comme des paradoxes pour ceux qui doivent s'en débrouiller, le métier et ses règles agissent comme des repères utiles et donnent sens au travail. Ce sont les règles de l'art construites au sein des collectifs qui, lorsqu'elles sont perpétuées, permettent de s'inscrire dans une histoire et de trouver sa place dans l'équipe. Il y a donc une tension entre les demandes hiérarchiques et ces règles qui sont le cadre pratique et méthodologique de la tâche. Quelles en sont les conséquences sur le travail, sur celui qui l'effectue et sur sa santé?<sup>3</sup>

Nous verrons, dans divers secteurs d'activité<sup>4</sup>, comment la diversité et la multiplicité des sources de prescription mettent à mal, dans bien des cas, la possibilité de faire un travail de qualité, de se reconnaître dans son travail, de ne pas effacer sa subjectivité mais au contraire de l'intégrer.

### FACE À LA MULTIPLICITÉ DES CONSIGNES

Les centres de relations clients sont qualifiés d'usines tayloriennes du XXI<sup>e</sup> siècle, en raison du travail souvent répétitif et parcellisé qu'ils exigent. Ils en sont pourtant<sup>5</sup>

loin : les prescriptions descendantes étaient alors à peu près simples et claires. Dans les centres d'appel externe, les prescripteurs sont multiples et leurs requêtes différentes. Le donneur d'ordre, d'abord, fixe à son prestataire des exigences quantitatives (gestion de volume d'appels), parfois inscrites dans des procédures inhérentes à une certification qualité. Le prestataire décline ses exigences dans des choix d'organisation de structures. Cette déclinaison ne repose pas sur le calcul d'un coût de revient qui aurait lui-même été construit sur la simulation d'une organisation du travail dédiée. Sans tenir compte de la réalité du travail, le prestataire accepte un prix qui n'est pas tenable d'un point de vue organisationnel, humain et économique (principe d'enchères inversées, « le moins disant »). En poursuivant des objectifs propres de rentabilité – le prestataire s'organise alors en *Business Unit* (BU) –, il introduit de nouvelles contraintes qui ont pour but la compétitivité et pour principe la baisse des coûts, conformément à une économie de main-d'œuvre. Ici s'imposent des règles de gestion déclinées en prescriptions standardisées. Le recrutement de responsables de BU, issus d'école de commerce et interchangeable, témoigne de cette logique.

Chaque BU poursuit des objectifs propres : la satisfaction du client externe et la concurrence avec les autres BU au sein de la structure globale. L'information et sa rétention deviennent des « stratégies au service d'une recherche de 'performance' individualisée ». Dès lors, le lien avec la structure d'appartenance devient ténu et le sentiment de faire partie d'une entité se dissout. L'encadrement intermédiaire, en tension permanente entre sa hiérarchie et les téléacteurs, traduit ou réinterprète les prescriptions afin de concilier celles d'en haut et ce qu'il connaît du métier. Il doit faire en sorte que son équipe soit performante, sans provoquer d'absentéisme. Le client final, lui aussi, est un potentiel prescripteur; néanmoins, dans un système de production de masse, sa demande se trouve assujettie à une offre de service prédéterminée et pensée parfois en dehors de lui.

Ces exigences s'empilent, se contredisent et soumettent les téléacteurs et leur hiérarchie de proximité à une infantilisation (n'offrant aucune plage de responsabilité et de marge de manœuvre) dont les effets sur la production et sur la santé peuvent être extrêmement dommageables. Dans l'entreprise, on mesure combien ces prescriptions, au moins celles émises par les responsables de BU, sont construites selon des logiques qui empêchent finalement la réalisation du travail et notamment la construction du professionnalisme des salariés au fil de l'expérience.

### **DES PRESCRIPTIONS COMPLEXES ET ÉVOLUTIVES**

Dans le secteur des services à la personne, la prescription se caractérise par sa complexité, renvoyant souvent l'intervenant(e) à la nécessité de « se débrouiller ». Il y a là aussi plusieurs prescripteurs (équipes médico-sociales du financeur, famille, bénéficiaire lui-même, structure prestataire). Ils ont chacun un point de vue, mais qui est situé à un instant T alors que le besoin du bénéficiaire évolue, avec son déclin. Ensuite, l'articulation est parfois difficile entre une demande globale, par exemple maintenir l'autonomie de la personne le plus longtemps possible, et des consignes précises qui saucissonnent la prestation (un quart d'heure pour enfiler les bas, vingt minutes pour la toilette...).

L'intervenant(e) est salarié(e) d'une structure. La personne âgée fragile, si elle bénéficie d'un plan d'aide du conseil général (plan APA), convient avec ce dernier d'un ensemble de prestations. Celles-ci sont formalisées dans un plan écrit mentionnant les types de services associés à des temps de mise en œuvre par l'intervenant(e). Ce plan, que la structure prestataire de service décline de manière opérationnelle avec le bénéficiaire, mais aussi avec son entourage familial, produira un ensemble de nouvelles prescriptions pour l'intervenant(e).

La complexité renvoie encore à la nature de l'activité, qui relève de la relation de soin, une relation d'aide requérant négociation au quotidien avec le bénéficiaire. Face à de nouvelles demandes de la part de celui-ci ou de sa famille (la vaisselle du week-end, le ménage dans une chambre d'ami...), l'intervenant(e) peut en écarter certaines (car clairement hors du cadre fixé), mais d'autres sont plus difficiles à refuser. On entre dans une phase quotidienne de construction avec le bénéficiaire pour que le travail soit fait comme l'intervenant(e) estime devoir le faire. Et il ou elle peut être amené(e)

à ne pas tenir la prescription du plan d'aide (le bénéficiaire ne voulant pas se laver ou n'arrivant pas à tenir ses couverts pour manger). Il lui faut alors réorganiser le contenu du travail afin de tenir ce qui est au cœur de son métier, l'aide à la personne.

On peut positivement parler d'autonomie (possibilité de réorganiser le travail après l'organisation prescrite), mais celle-ci est atténuée par la faiblesse des moyens en temps et par la solitude, l'isolement professionnel et le manque de reconnaissance du métier qui caractérisent le travail à domicile.

### LE TRAVAIL EMPÊCHÉ

Les prescriptions du travail sont souvent multiformes et multi-sources. Et elles sont rarement coordonnées par les différents « porteurs d'attentes » en présence (hiérarchie, collègues d'autres services, collectif de travail, clients, partenaires, etc.). L'opérateur tente de tenir ensemble ces exigences, différentes, voire contradictoires, ce qui demande un effort individuel ou collectif plus ou moins coûteux en fonction des ressources disponibles (expérience professionnelle vis-à-vis de la situation rencontrée, possibilité de mettre en œuvre des « trucs de métier », possibilité de « se créer du mou », de disposer d'un coup de main d'un collègue...). Les conséquences sur la santé sont bien réelles. Réussir à faire les arbitrages et atteindre un résultat conforme à celui prescrit n'est pas suffisant. Encore faut-il que ces choix aient du sens vis-à-vis de l'activité déployée et soient adéquats avec la santé (psychique, physique) du salarié.

Ainsi, dans une association du secteur social, les salariés assurent le suivi éducatif de mineurs sur décision de justice. Il s'agit d'un travail multi-partenarial, où chaque acteur a des attentes spécifiques vis-à-vis du suivi réalisé. Chaque dossier représente un temps mensuel financé que le salarié doit mettre à disposition de la famille pour réaliser des actions dont il doit rendre des comptes (logique de traçabilité). Or, depuis quelque temps, les salariés de cette association indiquent leur difficulté à prendre en charge des dossiers au-delà du quota établi... Tout tenir ensemble devient très compliqué pour eux.

La stratégie préconisée de façon informelle par l'institution est de « lâcher » certains pans de l'activité, en donnant la priorité à certains dossiers « chauds ». Le risque étant que ceux mis de côté deviennent explosifs à leur tour, que le salarié soit pris en défaut faute d'un suivi suffisant, qu'il soit en difficulté pour renseigner les outils de traçabilité exigés par un des partenaires. Cette surcharge conduit à une diminution de la part d'activités préventives et d'accompagnement auprès des familles, voire à un glissement vers une situation de maltraitance vis-à-vis de celles-ci et donc à une mise hors-la-loi.

Ces abandons sont finalement du « travail empêché »<sup>13</sup>, du travail qu'il faudrait faire et qu'on ne peut plus faire. Cette impossibilité de faire ce que le métier réclame est une source de souffrance d'autant plus grande que ce qu'on ne fait pas a des répercussions sur les familles, les enfants...

### TRICHER POUR CONTINUER À TRAVAILLER

Afin de pallier ces obstacles, les salariés transgressent certaines règles en prolongeant leur travail sur des dossiers qui nécessitent du temps à leur domicile. Vécue comme insatisfaisante par le salarié (« on fait avec, on n'a pas le choix »), cette stratégie est intolérable aussi pour l'institution, garante de la confidentialité des dossiers. Dès lors, tenter de faire son travail revient à passer outre, quitte à se mettre en danger si cela se voit ou se sait : il s'agit d'une forme de « triche » réalisée dans une logique de « recherche de travail bien fait ».

« Tricher » pour continuer à travailler paraît se répandre dans le monde du travail. Ainsi, dans un entrepôt logistique, l'introduction de la commande vocale pour la préparation des commandes révèle, après quelques mois d'utilisation, des procédures qui relèvent de la triche, car les préparateurs détournent l'outil<sup>14</sup>. La « vocale » annonce à l'opérateur les produits à conditionner sur la palette dans un ordre chronologique, en fonction de deux critères : le volume et le poids de chaque article.

L'opérateur, lorsqu'il passe d'un produit à l'autre, doit dire « ok » et scanner la référence en question. Ici, les « détournements » consistent à annoncer plusieurs « ok » successifs, en mémorisant les produits annoncés. Cette stratégie, coûteuse, est consentie par les préparateurs afin de regagner de l'autonomie et *in fine*, du temps dans le montage de la palette. Les salariés trichent pour faire le travail malgré tout, pour se faciliter la tâche ou encore pour être un moment tranquilles.

De même, le téléacteur en centre d'appel supporte des exigences contradictoires qui ne permettent pas d'atteindre les objectifs assignés. Pour ne pas subir la pression ou la sanction des prescripteurs qui ont développé chacun leurs indicateurs de contrôle et d'évaluation, il est amené à tricher pour « tenir ». Il valide par exemple une vente additionnelle à un client, alors qu'il ne l'a pas décrochée, pour pouvoir atteindre les objectifs du jour (x appels, x placement d'offres commerciales). Il sait bien que sa stratégie sera découverte et qu'il n'aura pas la prime correspondante à la vente (il faut que le client reste abonné un certain temps pour que la vente soit validée). La triche sera repérée les jours suivants par le service réclamation qui recevra un appel du client ayant fait l'objet d'une tentative de vente forcée. L'option sera décochée et la vente non comptée pour le calcul de la prime d'objectif.

Le salarié en tire comme seul bénéfice de ne pas s'être fait disputer par son manager pour ne pas avoir atteint ses objectifs. Il s'agit d'une stratégie du désespoir qui se retourne contre l'activité défendue par les opérateurs : rendre service au client. Ce système de contraintes managériales s'avère contre-productif. L'entreprise cherche à faire du chiffre d'affaires et du bénéfice par le placement d'options commerciales, mais les objectifs fixés et les moyens disponibles pour les atteindre n'ayant aucune référence à l'activité réelle de travail, le fonctionnement aboutit à des réclamations, des désabonnements de clients et des heures de gestion de dossiers « réclamation », non sans effets évidemment sur la santé des téléacteurs.

### EFFETS SUR LA SANTÉ... ET LA PERFORMANCE

Dans certains centres d'appel, les salariés ont de grandes difficultés à tenir leur poste. Le management et l'organisation du travail exigent d'eux un engagement total et dans le même temps, les empêchent de mettre d'eux-mêmes dans ce travail. Cette contrainte forte à travers un script, des objectifs commerciaux, dans un planning calculé à la seconde près, nie la subjectivité des opérateurs, leur singularité, leurs tentatives pour donner une forme humaine à leur activité. Il en résulte un absentéisme, des restrictions d'aptitude ou des inaptitudes et une grande souffrance au travail. Car l'impossibilité d'agir a des répercussions sur la santé, comprise comme un processus de construction sociale, physique et mentale. Prise de poids, irritabilité, troubles du sommeil, phobie du téléphone, dépression en sont les symptômes. Les phénomènes de triche ajoutent une dimension supplémentaire : les salariés en éprouvent de la honte et réprouvent ce qu'ils font. Ce sentiment dégrade l'estime de soi et renforce l'impression de solitude car il empêche tout partage avec les collègues.

Plus généralement, les contextes dans lesquels évoluent les salariés peuvent les amener à souffrir du manque de reconnaissance des difficultés qu'ils rencontrent et du travail qu'ils produisent. Comment être reconnu dans ce que j'ai de singulier? Comment être reconnu par les familles quand on « les laisse sur la touche » ou qu'on risque d'être perçu comme maltraitant? Comment être reconnu par les collègues de l'entreprise quand on est amené à cacher des informations utiles à d'autres? Quelles sont les possibilités de s'identifier dans son travail quand celui-ci conduit le salarié à tromper un client en réalisant une vente forcée, à considérer un patient comme un simple « corps étranger » à manipuler, à panser dans un temps imparti sans prendre le temps de « traiter » les plaies invisibles (celles du psychologique)? Au-delà d'une dimension sociologique, la reconnaissance est d'abord psychologique et éthique. Le repérage des effets d'usure, de fatigue psychologique, d'épuisement est significatif. On ne peut que souligner combien la recherche de sens dans son travail, la quête d'un travail bien fait amène à une dégradation de la santé dans ses autres dimensions, physique notamment (exposition accrue au port de charge dans le secteur hospitalier, par exemple).

Et les conséquences se répercutent sur la santé du collectif : irritabilité dans les équipes, impossibilité d'organiser le passage de relais dans certaines activités,

difficultés à organiser la montée en compétence des équipes (par la réduction de la participation aux temps communs), réduction des communications dans le travail, délitement du collectif... Paradoxalement, la performance de l'entreprise elle-même souffre de ce système. Rappelons les exemples évoqués : risque accru de fuites sur les dossiers, dégradation de la qualité du service mis à disposition des familles, perte de temps en lien avec la réorganisation de certaines palettes en cours de montage, risque de non-conformité vis-à-vis du cadre réglementaire, surcoût du traitement des problèmes engendrés, tensions avec les clients, les familles, etc.

Cette diversité des effets potentiels souligne les enjeux pour les entreprises de s'intéresser au travail et aux conditions de sa réalisation. Il est urgent que les prescriptions descendantes rencontrent les réalités du terrain, que les deux logiques inhérentes au monde du travail se confrontent, dialoguent et s'enrichissent. Mais dans un grand nombre de situations, les réalités du travail sont parcellisées, individualisées, au détriment du collectif qui, même si tout le monde n'est pas en accord, est porteur de valeurs communes et d'un point de vue construit à partir de la diversité. Quand les salariés sont contraints de faire des choses qu'ils désapprouvent, il n'est plus possible d'en discuter sans s'exposer au jugement des autres, sinon au rejet. Créer un espace de discussion et d'échange sur ce qu'est le travail bien fait permettrait de redonner sa place à celui-ci pour peser sur la définition des objectifs et des orientations de l'entreprise <sup>[5]</sup>. Les capacités d'expression des salariés sont à reconstruire, afin de permettre au collectif des salariés de soutenir un point de vue face à celui – légitime – des prescripteurs, dont la direction. Ne doit-on pas repenser les relations sociales et professionnelles dans l'entreprise et s'interroger sur ce que signifie « représenter le personnel » dans le contexte de crise du syndicalisme? La construction et l'affirmation d'un point de vue défendu collectivement requièrent une capacité d'élaboration dans un climat de confiance. Celle-ci prend du temps, celui de l'échange, de la compréhension et de l'appropriation de la part des salariés et de leurs représentants. Les cadres existants sont sans doute à adapter pour permettre ce sursaut démocratique dans l'entreprise.

- [1] François Daniellou, Jérôme Grall, Christian Martin, Francis Six, « Prescriptions, injonctions et pressions », Actes des journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie, Université Victor Segalen Bordeaux 2, 2000.
- [2] À partir des interventions que nous avons réalisées dans le cadre de l'Association régionale pour l'amélioration des conditions de travail (ARACT) de Picardie.
- [3] Selon l'expression popularisée par Yves Clot. Cf. notamment, *Le travail à cœur*, La Découverte, 2010.
- [4] Virginie Govaere, « Le guidage vocal en préparation de commande : quels effets sur la santé et la sécurité? », Actes du 41<sup>e</sup> congrès SELF, 2006, pp. 271-278 et « Utilisation du guidage vocal dans la logistique : des modifications pour les utilisateurs et pour d'autres... », Actes du 42<sup>e</sup> congrès SELF, 2007, pp. 645-654.
- [5] Mathieu Detchessahar, Michel Devigne et Arnaud Stimec, « Les modes de régulation du travail et leurs impacts sur la santé des salariés : deux établissements d'accueil des personnes âgées en quête de management », étude ANR, 2011.

Français

*Quand les consignes sont multiples, voire contradictoires, il devient parfois impossible de bien faire son travail, d'y trouver du sens. La reconnaissance du salarié, sa santé, sa motivation, son respect des règles sont alors menacés. Il n'est pas sûr que l'entreprise y trouve son compte.*

***Le Dossier Documentaire de l'UODC***

**Pourquoi développer les collectifs de métiers pour les managers et les opérateurs ?**

Ce que nous apprennent les industries à risque

**- Partie IV -**

- **Quatre vidéos de l'Uodc sur « Travail, collectif métier, management »..... pp. 124-128**
  - Comment développer un collectif métier dans un collège ? L'alliance de la principale, du chercheur et des enseignants  
Luc Ria et Magdalena Solabarrieta, *Uodc* ([www.uodc.fr](http://www.uodc.fr)), Vidéo séquencée n°192, février 2016
  - Transformer la pression sur les cadres de proximité. L'expérience des cadres de santé  
Paule Bourret, *Uodc* ([www.uodc.fr](http://www.uodc.fr)), Vidéo séquencée n°152, juin 2013
  - Communautés professionnelles de pratiques et réseaux. L'expérience du Groupe Solvay  
Philippe Drouillon, *Uodc* ([www.uodc.fr](http://www.uodc.fr)), Vidéo séquencée n°135, mars 2012
  - Travail et pouvoir d'agir  
Yves Clot, *Uodc* ([www.uodc.fr](http://www.uodc.fr)), Vidéo séquencée n°84, mars 2009

## Comment développer un collectif métier dans un collège ? L'alliance de la principale, du chercheur et des enseignants

**Luc Ria / Magdalena Solabarrieta**

Chercheur Chaire UNESCO / Principale de collège



**Qu'est-ce qu'il faut mettre en place pour** que des personnes puissent vraiment travailler et apprendre ensemble pour mieux faire une œuvre commune ?

C'est la question que se pose **Magdalena Solabarrieta**, principale du Collège Garcia Lorca à Saint-Denis (93), pour les enseignants de l'établissement qu'elle dirige.

C'est la question que se pose Ariane Mnouchkine lorsqu'elle crée une pièce avec la troupe de comédiens du Théâtre du Soleil. C'est la question que se posent tous ceux qui « managent ». Dont le travail est de favoriser le travail en commun des personnes dans une organisation, sur un lieu de travail...

### Les Séquences :

- . 1. Comprendre le métier d'enseignant avant de le transformer (02:14)
- . 2. Observer, filmer ses pairs pour saisir les situations réelles de travail (02:57)
- . 3. Un dispositif de professionnalisation sur site, directement issu des outils du chercheur (04:12)
- . 4. La cheffe d'établissement au chercheur : « si dans trois mois pas de résultats, c'est dehors ! » (02:21)
- . 5. Une équipe soudée dans un collège difficile : autoriser à dire « je n'y arrive pas » (03:32)
- . 6. Et puis l'arrivée des 6ème 4 : comment ensemble résoudre « notre » problème ? (02:48)
- . 7. Les TAPAS et MACRO TAPAS : un dispositif original d'accueil des nouveaux arrivants (05:58)
- . 8. L'enjeu d'un dispositif d'analyse de pratiques : construire du collectif (04:50)
- . 9. Que faire avec un jeune enseignant déprimé, très mal au bout d'un mois ? Une reprise collective de la situation (05:20)
- . 10. Sortir de la zone de confort : expérimenter de nouvelles manières de définir la situation de formation (02:39)
- . 11. Remettre au travail les enseignants sur leur propre travail : cinq clés de succès pour la généralisation d'un dispositif (03:50)
- . 12. Manager une démarche novatrice dans un collège difficile : gérer les sceptiques, les réfractaires à l'aide, compter les petites graines (05:44)
- . 13. Pérenniser un mouvement apprenant dans une organisation : quatre questions en suspens (02:38)
- . 14. Quelle place du bénéficiaire dans le dispositif : élèves, parents d'élèves, CPE ? (04:18)
- . 15. Capitaliser et généraliser ce qui parfois se construit contre l'institution, la hiérarchie : quelle place pour le « off » ? (04:03)
- . 16. La mise au travail sur le travail dans l'Éducation Nationale : pourquoi est-ce si rare et paraît si extraordinaire ? (02:08)
- . 17. L'organisation apprenante des enseignants contribue-t-elle à la réussite des élèves ? (05:19)
- . 18. Mettre en place un cadre qui enrichit le métier, qui fait réfléchir à de nouvelles professionnalités (04:02)
- . 19. Classes ouvertes, analyses de pratiques, vidéo... rien de neuf sous le soleil ? (01:54)
- . 20. Pas des tuteurs officialisés mais des personnes ressources (04:14)
- . 21. Quelles réactions de l'institution (inspecteurs, formateurs académiques) à cette innovation ? (04:26)

### Les Mots-clefs :

Collectif travail, collège, recherche éducation, enseignement secondaire, enseignant, développement professionnel

## Transformer la pression sur les cadres de proximité L'expérience des cadres de santé

**Paule Bourret**

Cadre de santé et formatrice



L'encadrement de proximité, « de première ligne », intermédiaire, ce sont les personnes qui sont au plus près de ceux qui font le travail.

**Tous ces cadres se disent « entre le marteau et l'enclume »**. Ils doivent faire appliquer des règles de plus en plus prescriptives. Règles qui sont de plus en plus éloignées de la réalité du travail. Et règles que beaucoup de personnes encadrées transgressent, pour pouvoir bien faire leur travail. Rendre compte, et puis contrôler.

Les cadres de proximité sont mis dans une situation où ils ont du mal à regarder le travail des subordonnés. Ils ont du mal à le voir.

Et quand ils l'ont regardé et vu, ils ont beaucoup de mal à le traduire (vers le « haut »), à cause des contraintes...

### Les Séquences :

- . **Extrait découverte.** Renforcer la prescription pour améliorer la qualité du travail ? (01:13)
- . 1. Renforcer la prescription pour améliorer la qualité du travail ? (05:39)
- . 2. Comment et pourquoi les cadres trichent avec les procédures ? La pratique du prélèvement sanguin (05:10)
- . 3. Cinq facteurs de pression sur les cadres intermédiaires (05:04)
- . 4. Comment faire fonctionner des organisations éloignées du travail réel, et qui se veulent parfaites ? (04:49)
- . 5. Les difficultés pour l'encadrement : « Voir », « regarder », « traduire » le travail (02:14)
- . 6. Premier obstacle : l'invisibilité du travail (03:44)
- . 7. Deuxième obstacle : la croyance dans la prescription pour améliorer le travail (03:28)
- . 8. Troisième obstacle : l'escamotage du débat en collectif sur le travail réel (01:47)
- . 9. Quatrième obstacle : dire le travail réel... c'est risqué (01:46)
- . 10. Parler en collectif du travail réel : le chantier à ouvrir pour les cadres de proximité (02:12)
- . 11. Transparence, visibilité... : Un danger pour les professionnels à livrer ce qui fait le cœur de leur activité ? (rebond 1) (03:45)
- . 12. Créer des lieux de régulation sur le travail à l'hôpital : un exercice difficile (rebond 2) (03:28)
- . 13. Faire émerger toutes les « pratiques clandestines » pour reprendre la main sur son travail (rebond 3) (02:51)
- . 14. Erreurs, accidents, judiciarisation... : rechercher des coupables ou améliorer l'organisation ? (rebond 4) (04:57)
- . 15. La formation peut-elle aider à lever les difficultés des cadres ? (rebond 5) (02:41)
- . 16. La pression sur les cadres : la faute aux usagers ? (rebond 6) (04:17)
- . 17. Rendre le travail « visible » : pour qui, pour quel usage ? (rebond 7) (01:36)
- . 18. L'alternative à la sur-prescription : retrouver du collectif dans des formes nouvelles de travail (rebond 8) (03:07)
- . 19. Règles, procédures, contrôles : « faire le ménage » à l'hôpital, mais avec les professionnels (rebond 9) (02:30)

### Les Mots-clefs :

Cadre, encadrement intermédiaire, secteur santé, hôpital, encadrement infirmier, collectif travail, analyse travail

© Pratiques & Stratégies - juin 2013

## Communautés professionnelles de pratiques et réseaux L'expérience du Groupe Solvay

**Philippe Drouillon**

Manager de l'amélioration des performances et de l'organisation, Groupe Solvay



Solvay, c'est apparemment la « vieille » industrie. Fondée en Belgique au XIXème siècle, implantée mondialement (60 pays), elle emploie plus de 30.000 personnes au sein de trois branches d'activité : la chimie, le plastique, et Rhodia, récemment rachetée.

Depuis une dizaine d'années, Philippe Drouillon est chez Solvay en charge de **la gestion de l'information et des connaissances, de l'animation des réseaux et des communautés d'experts, de la stimulation de l'innovation.** Dit autrement : **c'est l'homme de l'amélioration des performances.**

Solvay est une entreprise industrielle, avec des usines, une longue histoire, des investissements en capitaux, des stratégies de long terme, une implantation mondiale...

### Les Séquences :

- . **Extrait découverte.** KM ou communautés de pratiques : des beaux documents que personne ne lit ! (01:08)
- . 1. Les outils collaboratifs : un attracteur étrange (03:43)
- . 2. Communautés de pratiques : pourquoi ça ne marche pas ? Comment bien démarrer ? (04:46)
- . 3. Communautés de pratiques : quelques « leçons apprises » sur la mise en place (07:36)
- . 4. Mettre en place une communauté de pratiques : les questions à se poser avant de commencer (03:06)
- . 5. Trois exemples de communautés professionnelles : communautés d'entraide, de « bonnes pratiques », d'innovation (07:12)
- . 6. Communauté de pratiques : un processus de gestion du changement (05:31)
- . 7. Le démarrage de la communauté : impatience des « chefs », obstination des animateurs (04:43)
- . 8. Il n'y a pas d'outils collaboratifs miracle (05:57)
- . 9. Transfert de connaissances : le syndrome de la bibliothèque bien remplie... et jamais visitée (05:18)
- . 10. Fonder, faire croître, maintenir la communauté : les différentes étapes (08:15)
- . 11. Quelle reconnaissance pour les membres d'une communauté de pratiques ? (05:35)
- . 12. Quand la hiérarchie résiste, que faire ? Commencer en « sous-marin » ? (02:39)
- . 13. Alors, un succès, un « benchmark » chez Solvay ? Retour sur la genèse d'un projet (04:07)
- . 14. Solvay : 60 pays, des freins culturels ? Quelle langue parle-t-on dans les communautés ? (02:36)
- . 15. Le hard et le soft de la collaboration : l'outil, un « cheval de Troie » (05:50)
- . 16. Communautés de pratiques chez Solvay : quels métiers concernés ? Une barrière de l'écrit ? (02:24)
- . 17. Évaluer le retour sur investissement d'une communauté de pratiques ? (02:59)
- . 18. Frilosité des dirigeants ? Confidentialité, pouvoir parler des « near-misses » : ... L'entre pairs (05:31)

### Les Mots-clefs :

Communauté de pratiques, collectif travail, réseau, conduite changement, gestion connaissances, Solvay

© Pratiques & Stratégies - mars 2012

## Travail et pouvoir d'agir

Yves Clot

Titulaire de la Chaire de Psychologie du travail, CNAM



« En ce début de siècle, le travail soumet les femmes et les hommes à des épreuves sociales dont l'issue pèsera lourd sur le destin des générations futures. Dans ce nouvel ouvrage, l'auteur de *"La fonction psychologique du travail"*, retourne le problème vers sa discipline : saura-t-elle seconder l'action individuelle et collective nécessaire pour y faire face ?

Pour répondre à la question, Yves Clot fait **l'inventaire des ressources historiques, théoriques, méthodologiques et techniques dont la psychologie du travail dispose pour développer le pouvoir d'agir des sujets sur leurs milieux professionnels...**

### Les Séquences :

- . 1. La santé au travail, nouveau domaine de gestion de la souffrance (04:08)
- . 2. Le Plan santé travail et le marché du stress : un hygiénisme rampant ? (05:18)
- . 3. C'est quoi le stress au travail... des hommes « trop petits » pour les organisations ? (08:58)
- . 4. « Bonnes pratiques » : l'émergence d'un « nouveau standard psychosocial » (06:08)
- . 5. Reconnaissance et santé au travail (02:34)
- . 6. La restandardisation du monde du travail : de l'analyse des pratiques aux « bonnes pratiques » (06:02)
- . 7. La sous-traitance des troubles psychosociaux, une nouvelle extension du domaine de la gestion (06:59)
- . 8. Vers un néo-fordisme compassionnel ? (03:03)
- . 9. Soigner les personnes ou soigner le travail ? (02:18)
- . 10. Redéfinir la santé au travail (06:41)
- . 11. Santé, activité et pouvoir d'agir (01:46)
- . 12. Le métier, le collectif, la dispute professionnelle, le travail bien fait (06:14)
- . 13. Installer la bonne « dispute professionnelle » : le cas de l'entreprise Schneider (05:35)
- . 14. Intensité et intensification du travail : la personne « empêchée » (02:57)
- . 15. Fabriquer du collectif au travail (04:49)
- . 16. La gestion de la reconnaissance (04:01)

### Les Mots-clefs :

Psychologie travail, gestion stress, psychopathologie, santé sécurité travail, management, métier, hiérarchie entreprise, collectif travail, organisation travail

Vidéo séquencée n°84  
© Pratiques & Stratégies - mars 2009