HAL
open science

Intervention sur l'organisation : concevoir des dispositifs de régulation pour un travail plus démocratique

Johann Petit

To cite this version:

Johann Petit. Intervention sur l'organisation : concevoir des dispositifs de régulation pour un travail plus démocratique. Sciences de l'Homme et Société. Université de Bordeaux, 2020. tel-03035165

HAL Id: tel-03035165

https://theses.hal.science/tel-03035165

Submitted on 10 Dec 2020

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.

ÉCOLE DOCTORALE
SOCIÉTÉ, POLITIQUE, SANTÉ PUBLIQUE

DOCUMENT DE SYNTHÈSE

Présenté en vue de l'obtention d'une

HABILITATION À DIRIGER DES RECHERCHES

MENTION ERGONOMIE

présenté et soutenu publiquement par

Johann PETIT

Intervention sur l'organisation

Concevoir des dispositifs de régulation pour un travail plus démocratique

1er décembre 2020

Jury

Flore Barcellini, Professeure d'Ergonomie, CNAM Paris	*Rapporteure*
Pascale Carayon, Professeure d'Ergonomie, University of Wisconsin-Madison	*Rapporteure*
Pierre Falzon, Professeur d'Ergonomie, CNAM Paris	*Rapporteur*
Pierre-Yves Gomez, Professeur d'Économie, EM Business School de Lyon	*Examinateur*
Fabienne Hanique, Professeure de Sociologie, Université Paris-Diderot	*Examinatrice*
Bernard N'Kaoua, Professeur de Sciences cognitives, Université de Bordeaux	*Garant*
Blanche Ségrestin, Professeure de Sciences de gestion, MINES ParisTech	*Examinatrice*

À Mathéo, Titouan, Valentin

et Séverine

Remerciements

La rédaction d'une habilitation à diriger des recherches n'est que l'acte final individuel d'un processus de conception plus collectif. Je voudrais adresser mes remerciements à tous ceux qui, de près ou de plus loin, m'ont influencé, guidé et aidé à réaliser ce travail.

J'adresse des remerciements particuliers à Pierre Falzon. Nous nous connaissons depuis presque vingt ans, tu étais mon enseignant au CNAM, dans mon jury de DEA en 2001 et de thèse en 2005. Tes travaux ont toujours été une source d'inspiration pour moi mais cette fois j'ai aussi appris à te connaître autrement. Merci pour tes conseil judicieux et bienveillants, et merci d'avoir répondu présent à tout moment.

Je remercie très sincèrement chacun des membres de mon jury, Pascale Carayon, Fabienne Hanique, Blanche Ségrestin, Flore Barcellini, Pierre-Yves Gomez, Pierre Falzon et Bernard N'Kaoua, pour leur travail. Sachez que vos travaux sont de véritables guides pour les miens et que je suis fier de pouvoir en débattre avec vous.

À mon binôme de toujours, guide et ami, Bernard Dugué, ce sont plus que des remerciements que j'adresse. Ce travail t'appartient tout autant qu'à moi tellement nous avons partagé nos réflexions, nos interventions, nos lectures ou encore nos états d'âme. J'espère que tu retrouveras, à travers cet écrit, notre goût commun pour l'amélioration de la condition humaine à travers la démarche scientifique.

Karine (Chassaing), je tiens à te remercier pour tout le soutien que tu m'as apporté, moral et matériel, sans lequel j'aurais eu beaucoup de mal à terminer ce document. Nos critères de qualité pour l'enseignement de nos étudiants ont été tenus, pendant cette période de rédaction, grâce à toi.

Yann, compagnon des « suivis de terrains » des étudiants et d'intervention, merci d'avoir pris le pas face à mon retrait ces dernières semaines.

Mon parcours professionnel n'aurait jamais été le même sans la collaboration étroitement tissée avec François Daniellou. Je t'en remercie. Ces travaux sont une continuité de ce que nous avons construit et partagé pendant quinze ans. Tu y retrouveras plus que des traces.

À tous mes collègues avec qui j'échange plus ou moins régulièrement sur ces sujets et qui m'aide à orienter mes travaux : Sandrine Caroly, Flore Barcellini, Corinne Gaudart, Fabien Coutarel, Justine Arnoud, Sandrine Nahon, Cécile Mège-Piney, Philippe Negroni, Laurent Karsenty, Corinne Van de Weerdt, Loïc Lerouge et à tous les autres, merci.

Merci également à Philippe Lorino pour ses conseils avisés et sa réactivité. Merci de m'avoir fait découvrir les travaux de John Dewey.

En écrivant ce document, j'ai retrouvé quelques sensations que j'avais eues pendant la rédaction de ma thèse de doctorat ; au détail près des conditions. Charges d'enseignement et administratives, responsabilités, situation familiale se sont ajoutées à l'exercice lui-même. J'ai dû consentir à quelques sacrifices qui se sont principalement portés sur les temps passés avec ma famille et notamment la plus proche. À mes enfants, Mathéo, Titouan, Valentin et à mon épouse Séverine, je vous adresse un grand merci pour votre patience et votre soutien. Je vous dédie ce travail.

Enfin, merci à toutes celles et ceux dont j'ai croisé la route au cours de mes différentes interventions en milieu professionnel. Que ce travail puisse être un pas supplémentaire pour la reconnaissance du travail réel et de ceux qui le portent quotidiennement.

Résumé

Les quarante dernières années ont été le théâtre d'une transformation en profondeur des organisations du travail. Pour une grande partie des causes, la financiarisation et la mondialisation ont éloigné les préoccupations des décideurs (actionnaires) du travail pour favoriser essentiellement le profit. Les organisations sont devenues plus rigides diminuant les marges de manœuvre individuelles et dégradant les collectifs de travail. De façon concomitante l'accroissement des situations de service, a augmenté les exigences du travail notamment sur l'engagement émotionnel – dans les relations de service – et la nécessité d'adaptation constante aux besoins des clients.

Pour garder sa capacité à traiter des problèmes sociétaux, l'ergonomie a fait évoluer ces modèles vers une compréhension toujours plus détaillée des liens entre organisation, activité, santé et performance. Une vision plus constructive de l'ergonomie l'oriente désormais vers une prise en charge du développement tant dans ses modèles de compréhension du travail que dans ses modèles d'action. Dans ce dessein, l'intervention capacitante est conçue pour le développement conjoint de l'activité et de l'organisation.

Dans cette continuité, le travail proposé dans ce document s'attache à montrer en quoi l'intervention ergonomique peut contribuer à la conception d'organisations plus soucieuses du travail, des personnes qui le font et de leur santé. Ceci conduit à concevoir l'organisation sur un modèle de subsidiarité pour favoriser le management d'un travail plus démocratique, synonyme de régulations plus efficaces. Enfin, il s'agit d'intervenir prioritairement sur les lieux et circuits de décision et sur le travail des managers.

Sommaire

Introduction 1
Chapitre 1 - Parcours et origine d'une thématique de recherche 5
1. Pourquoi l'ergonomie ? 5
1.1 Des rencontres 5
1.2 Des valeurs et une vision systémique du travail 7
1.3 Un enseignement professionnalisant 7
1.4 Une recherche orientée vers une utilité sociale 8
2. Évolution d'un champ de recherche en construction 8
2.1 Une démarche inscrite dans une « tradition ergonomique » 8
2.2 Une recherche empirique marquée par l'intervention 8
2.3 Émergence de trois axes de recherche 10
Les liens entre santé et organisation 10
Les démarches ergonomiques en conception 10
Résilience des systèmes : implanter des dispositifs processuels 10
2.4 Mes orientations actuelles 11
L'ergonomie constructive, une voie à suivre 11
Un fort positionnement de l'ergonomie sur l'innovation 11
Le développement à travers le changement 12
Subsidiarité organisationnelle 12
Le travail des managers 13
Les situations de service 13
Épistémologie et recherche sur la pratique 13
3. Expériences d'enseignement et de formation 14
3.1 La formation des ergonomes 14
3.2 Adapter les contenus de formation 15
3.3 La formation continue 15
3.4 La formation en écoles d'ingénieurs et de commerce : futurs managers 16
3.5 Résumé des enseignements 17
3.6 Encadrement doctoral 18
4. Élaboration progressive d'un modèle de recherche, d'enseignement et de pratique 19
Partie I - Évolution des contextes de travail 23
Introduction de la partie 24
Chapitre 2 - Tertiarisation de l'économie et des entreprises 25
1. Évolution socioéconomique du secteur tertiaire 25
1.1 Tendance générale 25
1.2 Une progression inégale 27
2. Émergence des services et des relations de service dans le travail 28
3. Des caractéristiques spécifiques des services 30
4. L'art de la régulation excessive 32
5. Engagement subjectif, développement du *care* et travail des femmes 34
Chapitre 3 - Financiarisation de l'économie et des entreprises 39

1. Éléments de définition 39
2. Origines de la financiarisation 40
3. Mondialisation de la finance 42
4. Principales critiques de la financiarisation et de la mondialisation 42
4.1 Des investissements d'entreprise affaiblis 42
Dérèglement économique 42
Priorité sur les projets d'investissement et non sur les projets d'entreprise 43
4.2 Une course à l'innovation 44
4.3 Des systèmes de travail « éclatés » 45
4.4 Crise du management d'entreprise et de l'organisation 46
Les PME sont aussi concernées 46
Valorisation d'un management de contrôle 46
Monopole décisionnel des actionnaires et « court-termisme » 47
Promesses d'innovation organisationnelle inaccomplies 49
Synthèse de la partie 52
Partie II - Évolution des modèles en ergonomie 53
Introduction de la partie 54
Chapitre 4 - L'usage des modèles en ergonomie 55
1. Les modèles en question 56
1.1 Modèles de type analytique et modèles de type systémique 56
1.2 Modèle d'un objet 58
1.3 Dialogue avec des modèles antérieurs 59
1.4 Modèles théoriques et modèles en situation 60
2. Le poids des modèles opérants 62
2.1 L'analyse de l'activité en contexte 62
Principe et origine 62
Les effets avec le temps 63
2.2 Répondre à des problèmes sociétaux 63
2.3 La constitution des problèmes 64
Place de la régulation dans le travail 64
Entre connaissances scientifiques et réalité du travail : participation des travailleurs à l'élaboration de connaissances 65
Place de la construction participative de la demande 66
Chapitre 5 - Du travail révélé à l'action sur l'organisation 69
1. Révéler le travail réel 70
1.1 Un humain bidimensionnel : physiologique et cognitif 70
1.2 Le diagnostic : une ergonomie descriptive mais déjà constructive 71
La connaissance du travail réel et les recommandations 71
La construction et la diffusion des connaissances sur le travail 72
2. Anticiper la prise en compte du travail 73
2.1 Ergonomie de conception 73
2.2 Intervenir en conduite de projets 74
3. L'activité comme source de développements 75

3.1 L'activité est multidimensionnelle 78
3.2 L'activité est adressée 79
3.3 L'activité est collective 81
3.4 L'activité déborde les frontières 82
4. Les liens entre travail, organisation et santé 83
5. Agir à deux niveaux de l'organisation 85
6. Agir plus durablement : le développement au cœur de l'intervention 86
6.1 L'action est portée par les individus 86
6.2 Le développement par la participation 88
6.3 Une intervention co-construite 90
Synthèse de la partie 91

Partie III - Modèle de l'organisation pour l'action ergonomique 93

Introduction de la partie 94
Chapitre 6 - L'organisation, point aveugle du travail 95
1. Une approche organisationnelle des risques psychosociaux 95
1.1 Des origines sociales des RPS 96
1.2 Sortir du modèle classique des risques 97
1.3 Le rapport sensible au travail : rapport à l'objet et rapport aux autres 97
1.4 Lorsque l'organisation met de côté la mobilisation subjective 99
1.5 Les pathologies du stress 100
Mécanismes biologiques du stress 100
Les troubles musculo-squelettiques 100
La dépression 100
Les maladies cardiovasculaires 101
Contrôle de l'inflammation et stress oxydant 101
2. La qualité empêchée par l'organisation 103
2.1 La qualité du travail se construit collectivement 104
2.2 La qualité du travail se négocie 106
2.3 La qualité du travail construit et déconstruit le rapport au travail 107
Décalage avec ses propres valeurs 107
Décalage avec les clients 108
Décalage avec l'organisation 108
Qualité réglée et qualité gérée 109
Injonctions paradoxales 109
2.4 Défaillance organisationnelle 110
2.5 Qualité, organisation, santé 111
3. Les organisations restent silencieuses 112
3.1 Lien entre individu et organisation à travers le silence 112
3.2 Le travail n'est pas toujours visible 113
3.3 Managers : problème ou solution ? 114
3.4 Travail démocratique, soutenable, supportable ? 116
4. Quels éléments de repère sur l'organisation ? 119

4.1 L'organisation est un vaste domaine de recherche 119
4.2 La problématique systémique et l'approche des systèmes complexes 119
4.3 « Objets organisationnels » : structure et processus 121
4.4 Faire du développement organisationnel un enjeu majeur 123
Chapitre 7 - L'organisation, un ensemble régulé 125
1. La subsidiarité organisationnelle comme point d'ancrage 126
1.1 Rupture avec les modèles dominants 126
1.2 De quoi parle-t-on ? 127
1.3 Le principe de subsidiarité en entreprise : un leurre ? 128
1.4 De la subsidiarité aux capacités de régulation 130
2. Questions sensibles 131
2.1 La régulation est un travail 131
2.2 La régulation sous-tend la participation 132
2.3 La régulation est-elle un travail pour les managers ? 132
3. Premier niveau de régulation : ancré dans l'activité 133
3.1 Définitions 133
3.2 Rapports à la tâche 134
4. Second niveau de régulation : rapports à l'organisation 135
4.1 Apports de la sociologie des organisations 136
4.2 La place des règles dans les régulations 138
5. Caractéristiques des régulations 139
5.1 Le cas ITEP A 139
5.2 Les dimensions collectives de la régulation ou comment les collectifs digèrent l'organisation 141
5.3 Régulations horizontales et verticales 144
5.4 Les trois registres de la régulation 145
Registre technique 146
Registre décisionnel 146
Registre relationnel 148
Articuler les trois registres 148
5.5 La régulation est diachronique 148
5.6 La régulation est un processus 150
6. La régulation comme enquête et résolution de problèmes 152
Synthèse de la partie 154
Partie IV - Intervention sur l'organisation 155
Introduction de la partie 156
Chapitre 8 - Concevoir des processus pour agir sur l'organisation 157
1. Expérimenter pour concevoir et stabiliser les régulations 158
1.1 Présentation du cas Mutua 158
Le contexte 158
La demande 160
La démarche et des résultats 161

1.2 Concevoir par expérimentation 162
Des simulations artificielles 162
Des simulations naturelles 164
Participation *élargie* 164
1.3 « Vitaliser » les collectifs de travail pour la conception organisationnelle 165
Objets structurels de niveau 1 165
Apprendre à travailler ensemble : articuler les registres technique et relationnel 165
Stabiliser les régulations 167
1.4 Les décisions, part essentielle des régulations 168
1.5 Développement de l'organisation et de l'activité 169
2. Agir sur les décisions pour concevoir des régulations 170
2.1 Présentation du cas Assur 170
Le contexte et la demande 170
La démarche 171
Éléments de diagnostic 173
2.2 Quand le processus de régulation est « brisé » 174
2.3 L'importance de diagnostiquer les capacités de régulation 176
2.4 Quelle rationalité décisionnelle ? 178
2.5 Articuler registres technique et décisionnel : mise en œuvre du principe de subsidiarité ? 180
3. Agir sur le travail des managers pour concevoir des régulations 181
3.1 Présentation du cas Vinea 181
Le contexte et la demande 181
La démarche 183
3.2 Le paradoxe de l'innovation 185
3.3 Élaborer un référentiel commun 187
3.4 Implanter des processus de régulation dans les pratiques quotidiennes 187
Rendre opérationnel les marges de manœuvre 188
Percevoir les signaux faibles 191
Élaboration progressive de communautés d'enquête 192
Les représentants du personnel participent aussi aux régulations 195
À l'écoute des difficultés des managers 196
3.5 Stabiliser les boucles de régulations à tous les niveaux 196
Une participation au quotidien 196
Une gestion participative des projets 198
Des réunions de managers et de direction 200
3.6 La suite de l'intervention 200
Chapitre 9 - Intervention ergonomique : réflexions méthodologiques *203*
1. Réflexions préliminaires 203
1.1 L'intérêt croissant de l'ergonomie pour l'organisation et le management 203
1.2 L'organisation, une figure qui dérange ? 205
Problème éthique 205
Problème de légitimité 205
2. Niveaux d'intervention 206

2.1 Au-delà des démocraties provisoires 206
2.2 Niveau 1 : gérer les problèmes et les projets 207
2.3 Niveau 2 : pérenniser les capacités de changement 208
2.4 Niveau 3 ? : accompagner les transitions sociétales 208
3. Enjeux et objectifs d'intervention 209
3.1 Paradoxes temporels et enjeux de développement 209
3.2 Partir du travail, pas de la souffrance 210
3.3 Créer du possible 213
3.4 Favoriser la participation 213
3.5 Intervenir sur les lieux et circuits de décision 214
3.6 Favoriser des espaces pédagogiques de régulation du travail 215
3.7 Intervenir à partir du et sur le travail des managers 216
3.8 Quelle porte d'entrée : l'organisation comme cible à toute intervention ergonomique ? 217
4. Caractéristiques d'intervention 218
4.1 La conception organisationnelle, une conception pas comme les autres ?218
Caractéristiques spécifiques 218
Niveaux de conception 218
4.2 Construction participative de la demande 220
4.3 Analyser l'organisation 221
Organisation formelle 221
Organisation prescrite 221
Organisation informelle 222
Organisation réelle 222
4.4 Interventions imbriquées 223
Agir sur un niveau à partir de l'autre 223
Concevoir l'intervention comme une expérimentation 226
Vers quel modèle d'intervention pour quel modèle d'organisation ? 227
4.5 Implanter de façon opérante des formes de participation 228
Implanter la participation « par le haut » ? 228
Implanter la participation « par le bas » 229
Faire participer est un acte managérial 230
Dilemme d'intervention : il faudrait lâcher l'affaire ? 234
4.6 Interventions pédagogiques 235
Synthèse de la partie 238
Chapitre 10 - Perspectives de recherche 239
1. Transitions sociétales 240
1.1 Développement durable 240
1.2 Vieillissement de la population 241
1.3 Réduction des inégalités et amélioration des relations sociales 242
1.4 Économie circulaire et territorialité 243
1.5 Nouvelles technologies, automatisation et robotisation 244
1.6 Les effets révélateurs de la crise de la Covid-19 244

Les métiers du « *care* » sont importants 245
L'économie solidaire et le monde associatif prennent place 245
Relocalisation de sites de production ? 245
Télétravail : une autonomie forcée…et probablement illusoire 246
Gestion de crises, conditions de travail et qualité 247
2. Programmes de recherche 248
2.1 L'entreprise comme vecteur de développement social 248
Création de valeurs par l'entreprise 249
L'entreprise démocratique 249
L'innovation sociale 250
2.2 Conduite du changement en conception organisationnelle 252
Identifier et définir la conception organisationnelle 252
Apport de l'ergonomie à la conduite du changement organisationnel 253
L'activité de l'ergonome dans la conduite du changement organisationnel 253
2.3 Le travail des managers 253
Rendre le travail des managers visible 253
Transformer le travail des managers pour transformer l'organisation 254
2.4 Pour une ouverture disciplinaire et internationale 254
Enrichir le concept de travail et sa portée sociétale 254
Consolider la position scientifique de l'ergonomie 254
Tisser des liens internationaux 255
2.5 Pour une épistémologie de l'action ergonomique 255
L'ergonomie produit-elle ses propres connaissances ? 256
L'ergonomie est-elle une discipline d'action ou une discipline pour l'action ? 256
Chercheur, enseignent ou praticien ? 258
3. Programmes d'enseignement et de formation 260
3.1 Les managers 260
3.2 Les ingénieurs 260
3.3 Les ergonomes 260
Bibliographie 261
Annexes 293
- Annexe 1 - Curriculum Vitae 295
- Annexe 2 - Publications 299
- Annexe 3 - Conventions et partenariats 309
- Annexe 4 - Enseignements et formations 313
- Annexe 5 - Encadrement doctoral et jurys 319
- Annexe 6 - Entretien avec François Daniellou à propos de l'évolution des modèles d'intervention et la pratique de l'ergonomie 327
- Annexe 7 - Occurrences des termes organisation et management dans des revues d'ergonomie 343
- Annexe 8 - Entretien avec la direction de EHPAD L au sujet de la participation 345

Table des illustrations

Figure 1 : Ergonomie : entre formation, pratique et recherche 21
Figure 2 : Évolution des grands secteurs d'activité de l'économie française 25
Figure 3 : Emploi total par grand secteur dans l'UE en 2017 26
Figure 4 : Évolution de l'emploi salarié par secteur d'activité 26
Figure 5 : Contribution des principales branches d'activité à l'évolution de la valeur ajoutée de 2009 à 2018 (en points) 27
Figure 6 : Évolution de l'emploi par domaine professionnel entre 1982-1984 et 2012-2014 (en milliers) 27
Figure 7 : Métiers dans lesquels l'emploi a le plus progressé 28
Figure 8 : Catégories socioprofessionnelles en 2018 28
Figure 9 : La production de service : travail d'articulation entre prescription et demande du client 33
Figure 10 : Population en emploi selon le sexe, l'âge et le secteur d'activité en 2017 36
Figure 11 : Métiers bénéficiant des plus importants volumes de créations d'emplois (d'après Colin et *al.*, 2015) 37
Figure 12 : Modèle de troubles musculosquelettiques sous-jacent à l'intervention (d'après Bellemare et *al.*, 2002) 57
Figure 13 : Genèse de modèles en ergonomie 61
Figure 14 : Pouvoir penser, pouvoir débattre, pouvoir agir (d'après Daniellou, 1998) 88
Figure 15 : L'activité, multidimensionnelle, collective, adressée et diachronique 95
Figure 16 : Le stress oxydant : la plaque tournante entre les agressions et les pathologies (d'après Davezies, 2017) 102
Figure 17 : Modèle de l'activité de travail (adapté de Leplat, 2003) 134
Figure 18 : Le modèle de régulation de l'activité (Leplat, 1997) 135
Figure 19 : Schéma des régulations chaudes et froides (d'après De Terssac et Lompré, 1996) 136
Figure 20 : Les formes de travail collectif (d'après Garza et Weill-Fassina, 2000) 143
Figure 21 : Régulations horizontales et verticales (adapté de Petit et Dugué, 2013c) 145
Figure 22 : Construction diachronique d'une régulation face à une situation de crise 149
Figure 23 : Exemple d'un système de règles chez Bank A 150
Figure 24 : Dispositif de régulations entre élaboration et usage des règles 151
Figure 25 : Détection et correction des erreurs (d'après Argyris et Schön, 2002) 152
Figure 26 : Déroulé chronologique des interventions longues 157
Figure 27 : Organigramme de Mutua 159
Figure 28 : Déroulé chronologique de l'intervention chez Mutua 160
Figure 29 : Déroulé chronologique de l'intervention Assur 172
Figure 30 : Gestion d'une erreur à la PTS 179
Figure 31 : Organigramme de Vinea 182
Figure 32 : Organisation de la formation-action chez Vinea 183
Figure 33 : Déroulé chronologique de l'intervention chez Vinea 184

Figure 34 : Occurrences du termes "organisation" dans les publications en ergonomie 204
Figure 35 : Occurrences du terme "management" dans les publications en ergonomie 204
Figure 36 : Développement conjoint de l'activité et de l'organisation (adapté de Petit et Dugué, 2013b) 219
Figure 37 : Quatre niveaux d'analyse de l'organisation 221
Figure 38 : Structuration des interventions imbriquées niveau 1 et 2 224
Figure 39 : Structuration du projet (d'après Chassaing et *al.*, 2018) 231
Figure 40 : Production des connaissances et positionnement entre recherche, pratique et enseignement 259

Table des encadrés

Le cas Carrefour 48
Les dossiers de Brigitte 76
Bank A 103
Sentir les galettes 113
ITEP A 139
La porte brisée 139
La fugue 140
Les magrets 141
Objectifs individuels 147
Le coup du classeur 174
Le coup du stabilo 176
L'innovation en fond d'écran 185
À chacun son vime 188
On n'entend plus les roues des brouettes 191
Les tracteurs ne passeront pas 193
Le cahier des charges 195
Les temps d'apprentissage de la taille 196
Pas si simple d'entonner 198
Projet Égalité 198
EHPAD L 231

Introduction

L'objectif de ce document est de retracer notre parcours de recherche, d'identifier, au regard de l'approche ergonomique, une position singulière quant à l'intervention sur l'organisation et, finalement, de repérer des axes de recherche qui pourraient être approfondies dans les années à venir. Fondé sur une diversité d'interventions en entreprise, réalisées sur une quinzaine d'années en conduite de projet de changement ou sur des problématiques de santé, nous proposerons un modèle d'intervention sur l'organisation.

En France et dans de nombreux autres pays, les entreprises sont au cœur d'évolutions majeures depuis un demi-siècle. *La tertiairisation* de l'économie a considérablement modifié les modes de production, les relations à la clientèle, les outils ou encore les métiers (Bandt et Gadrey, 1994). *La financiarisation* a transformé les modes de gouvernance des entreprises (Ségrestin et Hatchuel, 2012), leur rapport aux profits (Chambost, 2018) en cherchant inexorablement à les augmenter au détriment de projets productifs (Gomez, 2019a). Elle est très probablement à l'origine d'une recherche « d'organisations du travail innovantes », depuis une trentaine d'années, pour tenter d'optimiser au mieux les systèmes de production mais en développant une forte intensification du travail (Askenazy, 2004 ; Théry, 2006). *La mondialisation* de la production et du commerce a fait évoluer les structures mêmes des entreprises, les systèmes de prise de décision et de management, les relations de travail (Palpacuer, 2012) les façons de produire et de consommer (Plihon, 2019). Au final, ces évolutions ont profondément bouleversé le monde du travail, nos modes de vie, et plus généralement l'état des ressources planétaires. Or, les crises à répétition, qu'elles soient sociales ou financières, sont un signe d'une période de transitions plurielles déjà enclenchées ou à venir. Il est peu probable que nous puissions continuer à consommer, de façon identique, les ressources de la planète et les biens que nous produisons. L'environnement, les modes de production, l'économie, le partage des richesses ou encore l'organisation des prises de décision vont être au centre de transitions importantes : écologique, sociale, économique, territoriale ou encore productive. Les entreprises sont et vont être traversées par ces transitions.

Mais en quoi ces préoccupations sociétales interpellent-elles l'ergonomie ?

A priori, elles paraissent loin de son champ d'investigation mais la nécessité d'aborder les situations de travail de manière systémique nous conduit à nuancer cette position. Si l'ergonomie s'est d'abord intéressée aux caractéristiques physiques du travail, c'était principalement pour répondre aux besoins sociétaux d'une époque en matière de santé (Daniellou, 2015a). Mais, par son souci d'utilité sociale et de prise en charge du travail réel (Wisner, 1995b), l'ergonomie a progressivement fait évoluer ses propres modèles de l'humain et d'action. Les évolutions des entreprises évoquées plus haut, ont profondément transformé l'organisation du travail. Ainsi, au tournant des années 1990, notamment lors de la progression exponentielle des troubles musculosquelettiques, les problématiques organisationnelles, jusque-là assez loin du champ de préoccupations de l'ergonomie, sont apparues comme décisives dans la compréhension du travail et des atteintes à la santé

(Bourgeois et *al.*, 2000), en particulier par la mise en évidence de liens entre stress et atteintes physiologiques (Carayon et *al.*, 1999). Mais plus qu'explicatifs d'effets sur le travail et les personnes, les déterminants organisationnels sont aussi devenus, plus tard, une cible d'action pour l'ergonomie. De nombreux déterminants comme la multiplication des fusions d'entreprises, des déménagements, des changements de métiers, de direction, des modifications de technologies, ou encore la rationalisation de la production et le poids du *client* dans l'espace de travail, ont ainsi poussé l'ergonomie à orienter son action sur l'organisation. Les enjeux de santé au travail sont considérés aujourd'hui comme liés aux possibilités de développement des personnes, du sens du travail (Hanique, 2004), du pouvoir d'agir en situation (Clot, 2008). La perspective d'un travail soutenable (Volkoff et Gaudart, 2015), plus supportable (Clot et Gollac, 2014), voire démocratique (Cuckier, 2017) nécessite de le concevoir avec une vision plus systémique et à plus long terme. Le travail est ainsi, plus que jamais, lié aux choix stratégiques en matière d'organisation. Dans ce dessein, l'ergonomie a fait évoluer ses concepts et méthodes dans une visée plus constructive (Falzon, 2013).

Dans ce contexte, la réussite des entreprises dans la gestion des transitions en cours et à venir sera probablement décisive dans leur développement et dépendra fortement de leur capacité à adapter leurs stratégies, leurs systèmes de production, leurs modèles de management et à construire des projets durables. Pour y parvenir, il nous semble indispensable d'envisager d'autres modes de fonctionnement des entreprises de façon à ce que le travail et les personnes qui le réalisent soient au centre des réflexions. Cette position sous-entend un rôle crucial des managers (Detchessahar, 2013) dans la gestion des changements et du quotidien, et la conception d'un management plus décentralisé, distribué au sein d'une activité collective. Ainsi, nous faisons l'hypothèse que la capacité à réguler sur des temporalités diverses (en préparation du travail, pendant son exécution ou encore *a posteriori* d'un incident par exemple) dépend amplement du potentiel local de compétences ainsi que des marges décisionnelles locales. Il s'agit alors de développer des organisations moins silencieuses (Morrison et Milliken, 2000), plus attentives aux signaux faibles et en mesure de les prendre en charge, des organisations structurées sur des principes de subsidiarité (Petit et *al.*, 2011), favorisant l'action individuelle et collective (Caroly, 2010).

Pour éclairer notre approche de l'ergonomie en matière de changement organisationnel, nous avons structuré ce document en quatre parties, encadrées par un chapitre introductif et un chapitre de conclusion. Chaque partie comprend deux chapitres.

- Le *Chapitre 1* sert à présenter, de façon plus personnelle que le reste, mon parcours d'enseignant-chercheur, de ma rencontre avec le *monde de l'ergonomie* jusqu'à aujourd'hui en y décrivant comment s'est construite la thématique de recherche que je porte et dans laquelle je suis inscrit.
- La *Partie 1* s'attache à décrire l'évolution des contextes de travail à partir de deux critères arbitraires mais significatifs quant aux questions d'organisation.

- Le *Chapitre 2* est consacré à l'évolution du secteur des services. Il montre combien les situations de service ont progressé ces quarante dernières années pour occuper plus des trois quarts des emplois aujourd'hui. Au-delà de la quantité d'emplois, c'est l'ensemble du monde du travail qui est transformé par une présence toujours plus accrue du client et donc un travail orienté vers la relation de service. Or les caractéristiques des relations de service rendent les situations de travail plus variables et obligent à des ajustements plus fréquents. Déterminant principal des situations de services, l'organisation doit alors pouvoir être facilement *modelée* par les salariés. De plus, les relations de services ont décuplé les exigences émotionnelles (Jeantet, 2003).
- Dans le même temps, l'accroissement de la financiarisation et de la mondialisation des entreprises, *Chapitre 3*, a conduit ces dernières à une recherche croissante de profits. Ceci s'est traduit par une course à l'innovation toujours plus forte (Gomez, 2019a), contraignant les entreprises à une optimisation constante des systèmes de production. Comme dans un mouvement de balancier inversé avec les exigences de la tertiarisation, la financiarisation et la mondialisation ont été à l'origine de la création d'organisation plus rigides limitant les marges de manœuvre des salariés.

– Pour mieux situer les positions théoriques, épistémologiques et méthodologiques de l'ergonomie vis-à-vis de l'organisation, la *Partie 2* retrace historiquement l'évolution des modèles en ergonomie.
  - Le *chapitre 4* s'attarde sur le rapport de l'ergonomie aux modèles et l'usage qui en est fait par les chercheurs et les praticiens. Y est mis en avant la relation forte entre les modèles théoriques et les modèles en situation et l'importance des modèles opérants comme gage d'une recherche et d'une pratique de l'ergonomie toujours en adéquation avec les questions sociétales émergentes.
  - Dans cette lignée, le *Chapitre 5* montre une double évolution des modèles en ergonomie : une évolution liée à des raisons internes à la discipline qui l'ont conduite à une recherche toujours plus efficace de son action sur le travail et une évolution liée à des causes externes ancrées à l'évolution des contextes de travail. Dans ce dessein, l'ergonomie a d'abord construit son action pour révéler le travail, sa complexité et ses effets, et a progressivement cherché à influencer la conception des situations de travail le plus en amont possible. Parallèlement à cette évolution de ses modèles d'action, l'ergonomie a aussi enrichi ses modèles de l'homme au travail pour y intégrer plus lourdement les dimensions psychiques et sociales compte tenu de la progression de l'intensification et de la souffrance au travail. À partir des années 1990, l'ergonomie a intégré significativement les déterminants organisationnels dans ses modèles. Aujourd'hui, l'organisation et le management sont des thématiques qui commencent à s'installer solidement dans un pan de la recherche en ergonomie.

- La *Partie 3* est consacrée au regard que nous portons sur l'organisation, une organisation qui favorise la prise en compte du travail et le développement des personnes, qui facilite les régulations, et donc promeut des capacités de prises de décision au plus bas niveau pertinent.
    - Le *Chapitre 6* retrace avec précision les liens que l'activité de travail entretient avec l'organisation en pointant les effets sur le travail et les personnes d'une qualité empêchée. Nous nous appuyons sur le concept de « silence organisationnel » pour caractériser les raisons et les effets d'une absence de travail dans la conception et la transformation des organisations.
    - Le *Chapitre 7* est l'occasion de mettre en avant toute l'importance des régulations du travail dans le fonctionnement organisationnel. Nous y décrivons une organisation à double face, composée d'une structure et de processus. Guidé par le concept de subsidiarité, nous faisons des régulations le lien central, sur lequel il est possible d'agir, entre l'organisation et l'activité des personnes. Les salariés ne sont alors plus considérés comme de simples utilisateurs de l'organisation mais comme acteurs à part entière dont l'activité digère l'organisation pour la transformer. Leur participation accrue est considérée comme une voie de développement conjoint de leur activité et de l'organisation (Petit, 2014).
- Enfin, la *Partie 4* s'attache à identifier les modalités d'action sur l'organisation qui découlent de cette approche.
    - En s'appuyant sur des interventions menées en entreprises, le *Chapitre 8* développe une approche de la conception organisationnelle à travers la conception de boucles de régulation. L'expérimentation organisationnelle y est mise en exergue pour transformer la structure organisationnelle et en même temps développer les apprentissages organisationnels (Petit et Coutarel, 2013). L'action sur les dispositifs de décision est pointée comme une nécessité majeure ainsi que l'action sur le travail des managers.
    - Le *chapitre 9* se veut être une prise de recul quant aux modèles d'intervention en ergonomie, au regard des éléments apportés sur la conception organisationnelle. Il met en exergue plusieurs niveaux d'intervention possibles qui réinterrogent les enjeux, objectifs et caractéristiques de l'action ergonomique. Les dimensions pédagogiques de l'intervention sont mises en avant (Dugué et *al.*, 2010) et, par la place accordée à la participation, ce chapitre questionne les enjeux politiques portés par l'ergonomie à travers le caractère démocratique de l'organisation.
- Le *Chapitre 10* propose les conclusions de ce travail et les perspectives qui pourraient être envisager par la suite.

Chapitre 1 - Parcours et origine d'une thématique de recherche

J'ai conçu l'écriture de ce document comme un moment pour faire un point sur mes dix dernières années en tant que maître de conférences, pour favoriser une cohérence dans l'ensemble de mes activités et notamment celle de recherche, et enfin, pour dessiner des perspectives dans un champ que j'ai commencé à construite. Ce premier chapitre s'attache à retracer synthétiquement mon parcours de recherche à travers les sujets qui m'ont conduit à l'état actuel de mes recherches.

1. Pourquoi l'ergonomie ?

Je ne crois pas au hasard des événements. Je crois aux liens de causalité entre les éléments, mêmes si ceux-ci sont parfois difficiles à établir. Mon parcours professionnel s'est ainsi construit, au fil d'événements, de choix, de rencontres.

A 22-23 ans, même si on considère en savoir beaucoup sur le monde qui nous entoure, on est en pleine construction : sociale, cognitive ou encore identitaire. En même temps, c'est un âge auquel nous aspirons à orienter utilement notre avenir. J'étais dans cet état d'esprit lorsque j'ai découvert l'ergonomie. Issu d'un milieu social modeste, j'ai été très tôt alerté par la nécessité de devoir travailler pour subvenir à ses besoins, que ce soit la situation de mes parents pour les besoins familiaux ou la mienne pour mes propres besoins, notamment mes besoins de financement d'études. Cette situation m'a conduit à côtoyer des milieux professionnels dans lesquels les conditions de travail sont difficiles. Les hôtes.ses de caisse, les peintres en bâtiment, les déménageurs, les agents de nettoyage, les conducteurs routiers, les ASH (agents des services hospitaliers), et beaucoup d'autres métiers comme je l'ai découvert avec l'expérience, ont des conditions de travail plus difficiles que les autres, et pourtant peu de choses me semblaient faites pour les améliorer.

Au-delà de l'injustice sociale générale, ce qui m'importait aussi était de savoir comment il était possible d'agir sur ces situations. Qui avait comme champ d'action et comme souci le travail des autres ? Qui avait les moyens et les compétences pour transformer ces situations ? Pour être très honnête, à ce moment-là, je ne pensais absolument pas qu'un métier pouvait s'intéresser au travail comme le font les ergonomes. Pour moi, les ergonomes concevaient des logiciels, des interfaces et des objets pour un usage confortable.

1.1 Des rencontres

Mon orientation vers l'ergonomie est avant tout histoire de rencontres avec des personnes qui m'ont convaincu par leur engagement et leur vision du monde.

Mes études universitaires ont débuté dans le champ des mathématiques appliquées. Si j'appréciais la rigueur du cadre des mathématiques pour analyser la réalité sociale, ces études ont été pour moi une première étape pour me rendre compte que j'avais besoin d'une

approche plus large que celle proposée par les mathématiques pour mieux comprendre le fonctionnement humain en situation, ce qui s'avérait pour moi une nécessité pour la suite. Parallèlement, mon activité professionnelle (à temps partiel mais régulière pendant six années) en tant qu'hôte de caisse dans la grande distribution, et quelques expériences en tant qu'intérimaire, ont continué à m'éclairer et m'alerter à la fois sur la richesse des développements humains possibles, que le cadre ouvrier familial m'avait offerts, et à la fois sur la dureté de certaines situations de travail.

Je commençais alors à me construire une représentation de la science comme une aide nécessaire à la société : mieux comprendre les phénomènes qui nous entourent et agir dessus en vue d'une amélioration de la condition humaine, y compris dans les situations de travail.

Ce fut le moment de ma première bifurcation, grâce à une rencontre. Bernard N'Kaoua alors maître de conférences en sciences cognitives et m'enseignant l'analyse statistique des données m'a ouvert l'esprit sur les possibilités d'études concernant le fonctionnement humain en situation et les métiers liés à l'intervention en entreprise. « Tu devrais faire de l'ergonomie », m'a-t-il conseillé à l'époque. Nous étions en 1997.

J'ai donc fait le choix de quitter la filière de mathématiques appliquées pour intégrer une licence, puis une maîtrise de sciences cognitives. C'est dans cette filière que j'ai rencontré François Daniellou. Il y enseignait une UE d'introduction à l'ergonomie. Son enseignement et les différents échanges que nous avons eus ont fini par me convaincre qu'il fallait que je fasse de l'ergonomie. Sa vision du travail, son engagement et ses valeurs n'ont jamais cessé de m'influencer. Mon DESS[1] en ergonomie en 2000 m'a permis de rencontrer Christian Martin, co-fondateur de l'équipe d'ergonomie bordelaise. J'ai découvert avec lui l'intervention en ergonomie et sa mise en œuvre pratique pour changer le travail. C'est lui aussi qui m'a initié l'utilité d'intervenir auprès des directions pour agir plus efficacement sur le travail.

Durant mon DEA[2] au CNAM[3] de Paris en 2001, j'ai fait la rencontre de Pierre Falzon qui en 2005 était rapporteur de mon travail de thèse. À cette époque, Pierre, de par ses origines professionnelles, m'a permis de tisser des liens entre le domaine de la cognition et l'action ergonomique. Cela a été déterminant pour moi.

Enfin, durant ma thèse en 2002, Bernard Dugué a intégré l'équipe[4] d'ergonomes qui intervenaient chez Mutua. Au-delà de ses qualités humaines qui ont fait que nous n'avons pas cessé de travailler ensemble depuis (quasiment tous nos terrains de recherche), Bernard, sociologue de formation et proche de Gilbert de Terssac, m'a ouvert les yeux sur un domaine que je ne connaissais pas et qui a orienté définitivement mon regard sur le travail

[1] Diplôme d'Études Supérieures Spécialisées, ancien Master.

[2] Diplôme d'Études Approfondies, ancien Master.

[3] Conservatoire National des Arts et Métiers.

[4] Avec François Daniellou, Christian Martin et moi-même.

et l'intervention. C'est aussi lui qui m'a initié au travail avec les représentants du personnel (formation et expertise).

Il est évident que d'autres rencontres ont influencé mon parcours et mes recherches, mais celles-ci restent probablement les plus déterminantes.

1.2 Des valeurs et une vision systémique du travail

En sciences cognitives, j'avais notamment appris à *découper* l'homme en *sous parties* pour isoler, tester et comprendre certaines fonctions cérébrales par exemple. En ergonomie, j'ai appris l'inverse : élargir mon regard sur le fonctionnement humain, sur le travail. Apprendre ce que la physiologie, la psychologie ou la sociologie disent des comportements humains au travail ou encore ce que la gestion et l'économie nous apprennent du fonctionnement des entreprises pour mieux comprendre le travail dans sa globalité.

De plus, l'ergonomie, notamment à travers sa construction et son histoire, porte des valeurs vis-à-vis du travail. Le travail n'est pas seulement envisagé comme un ensemble d'actions qui mises bout à bout permettent d'obtenir un salaire en fin de mois. Pour les personnes qui l'accomplissent, le travail est aussi l'occasion de développer une activité, dans toutes ses dimensions : cognitive, physiologique, sociale et psychique. L'homme n'est pas considéré comme un rouage mais comme une personne unique qui, à travers son activité de travail, tisse des liens avec les autres et essaie d'agir sur le monde.

Ces visions d'aborder le travail sont restées majeures dans mes recherches.

1.3 Un enseignement professionnalisant

Ce qui m'a surpris et convaincu lors de ma formation en ergonomie reste le caractère professionnalisant. L'équipe bordelaise affirmait cette particularité par le statut des intervenants et par les méthodes pédagogiques utilisées. François Daniellou, Christian Martin et Jacques Escouteloup, enseignants titulaires, étaient tous les trois intervenants en entreprise et de nombreux intervenants extérieurs à la formation l'étaient aussi. La pédagogie, centrée sur l'étudiant, était très active et mettait au cœur des débats les pratiques professionnelles. La méthodologie pour transformer le travail était centrale. Comprendre le travail certes mais pour parvenir à le transformer. J'y ai acquis l'utilité de la « dispute professionnelle », formule chère à Philippe Davezies, pour aider au développement des compétences. Cette vision de l'enseignement a marqué ma pratique professionnelle au-delà de mon métier d'enseignant. Elle a influencé ma pratique de chercheur et d'intervenant.

1.4 Une recherche orientée vers une utilité sociale

Enfin, j'ai choisi la recherche en ergonomie, et plus particulièrement la recherche sur la pratique, car elle est inscrite vers une utilité sociale de proximité c'est-à-dire avec une action directe sur le milieu que l'on étudie.

S'il est nécessaire de décrire avec détail et justesse les pathologies dont sont atteints les femmes et les hommes au travail, ce n'est pas suffisant pour les protéger. Il faut agir *hic et nunc*. Il faut pouvoir intervenir sur le milieu dans lequel travaillent ces personnes pour permettre une prévention de leurs atteintes. C'est ainsi que je voulais imaginer et construire mon métier de chercheur et c'est ce que j'ai le plus appris auprès des collègues qui ont influencé mon parcours. Mon positionnement épistémologique, situé entre recherche, intervention et formation, en a été profondément marqué.

2. Évolution d'un champ de recherche en construction

2.1 Une démarche inscrite dans une « tradition ergonomique »

L'ergonomie est une discipline qui s'est construite sur sa capacité à résoudre des problèmes sociétaux. En effet, dès la fin des années 1960, Alain Wisner participe à forger deux caractéristiques essentielles à notre discipline marquant considérablement son évolution : la première est la nécessité d'aller sur le terrain pour comprendre le travail et les problèmes qu'il pose ; la seconde concerne la visée transformatrice de l'action ergonomique, même si les perspectives étaient plus limitées à cette époque (un diagnostic avec recommandations). Il est évident que nos sociétés, notamment le monde du travail, ont évolué depuis 50 ans et l'ergonomie doit continuer à suivre précisément ces évolutions, les anticiper, et adapter ses modèles d'analyse du travail et d'intervention. Mes recherches s'inscrivent pleinement dans cette tradition et ces perspectives. Pour cela, il me paraît indispensable que :

- La discipline maintienne un lien étroit avec le milieu professionnel,
- Elle continue d'affirmer son double objectif de santé et de performance,
- L'ergonomie développe encore plus ses capacités d'action à différents niveaux.

2.2 Une recherche empirique marquée par l'intervention

Mes travaux de recherche ont toujours été largement marqués par les demandes sociales et les interventions afférentes. En effet, même si mes objectifs de recherche visent l'amélioration de la condition humaine par une transformation du milieu de travail, les sujets plus précis sur lesquels j'ai été amené à travailler dépendent largement des problématiques émergeant du milieu de travail. Il s'agit d'une recherche empirique en réponse aux problèmes sociétaux.

Ainsi mes recherches se sont d'abord concentrées sur le rôle des ergonomes dans l'accompagnement des changements organisationnels dans les entreprises de service. Ceci m'a permis de mettre en avant que les modèles industriels de production utilisés dans le secteur des services ne prenaient pas suffisamment en compte la présence des clients (ou

usagers, patients, selon les secteurs), source d'une importante variabilité (Petit, 2005). En conséquence, les opérateurs sont soumis à une plus grande nécessité de régulation de ces variabilités tandis que des systèmes de production trop rigides nuisent à cette capacité de régulation. L'action ergonomique consiste alors à développer les capacités de régulation à partir des spécificités des situations de travail dont les clients font partie (Falzon et Cerf, 2005). Une action très tôt dans les projets de conception organisationnelle facilite l'intégration de ces systèmes de régulation à la structure organisationnelle.

Ensuite, en lien avec l'évolution des demandes des entreprises, mes recherches se sont orientées autour des liens entre l'organisation et les RPS[5] (Davezies, 2006). Les évolutions du marché et des organisations du travail ont simultanément augmenté la nécessité de régulation dans le travail par les opérateurs (nécessaire prise en compte des exigences des clients, par exemple) et l'incapacité organisationnelle à pouvoir le faire (Gadrey, 2003) – rigidité organisationnelle, diminution du pouvoir d'agir. Dit autrement, la nécessité de mettre en débat les buts de l'organisation en fonction des propres mobiles des agents, dans le souci d'un travail bien fait, a augmenté. Mais les possibilités organisationnelles de mener ces débats sur le travail ont diminué (Daniellou, 2013). Les effets de cette *divergence sociale* ont augmenté les conflits intrapsychiques des individus. Dans ce contexte, les enjeux de l'intervention sur les RPS se complexifient et s'orientent à la fois sur la mise en débat du travail, sur une remise en cause de l'organisation et sur l'implantation de démarches participatives pour y parvenir (Petit et *al.*, 2011). Le modèle organisationnel cible doit alors être pensé comme un prolongement du modèle d'intervention (Falzon, 2013). Les formes de démocraties provisoires instaurées par les interventions doivent servir de modèles pour le fonctionnement futur de l'organisation (Petit et Dugué, 2013b). Cette problématique constitue une part majeure de ma problématique de recherche actuelle.

Mes centres d'intérêts actuels se situent dans le prolongement de ces premiers résultats de recherche. Plus précisément, ils s'orientent sur le rôle du management dans la prise en compte des problèmes de travail et de santé au travail. Une des voies de recherche s'oriente sur les difficultés rencontrées par les managers dans leur propre travail, notamment sur le fait qu'ils soient empêchés d'accomplir une part de leur activité (Detchessahar, 2011), laquelle consiste à réguler le travail, faire un travail d'organisation. Cela se répercute sur leurs marges de manœuvre et en conséquence potentiellement sur leur santé et celle des salariés.

[5] Risques psychosociaux.

2.3 Émergence de trois axes de recherche

Au fil de mes recherche, j'ai pu consolider trois axes liés entre eux[6].

Les liens entre santé et organisation

Le premier axe concerne la production de connaissances sur l'homme au travail et en particulier sur les liens entre santé et organisation. Un ensemble d'études en entreprise m'a permis de montrer, qu'au-delà des dimensions physiques et techniques des environnements de travail, les modes d'organisation des entreprises pouvaient avoir des effets négatifs sur le travail, le développement de l'activité des salariés et leur santé. Je m'inscris ainsi dans une perspective constructiviste du développement des individus et de leur santé. Ainsi, les organisations qui laissent peu de marges de manœuvre aux individus pour gérer les variabilités intrinsèques au travail favorisent les atteintes à la santé. Mes travaux sur le sujet ont porté, depuis une quinzaine d'années, principalement sur les liens entre l'organisation, le management et les risques psychosociaux.

Les démarches ergonomiques en conception

En continuité de cette première thématique, je m'insère dans un courant de recherche qui suggère qu'une prise en compte précoce du travail en conception améliore l'efficacité et l'efficience des systèmes conçus et une prévention plus durable de la santé. Cette thématique me conduit à mener des recherches très appliquées où les préoccupations de transfert sont omniprésentes. Je travaille principalement à partir de demandes d'entreprises, de façon à expérimenter mes démarches dans des contextes les plus proches possibles de la réalité. Pour cela, je participe à des conduites de projets industriels, organisationnels ou encore architecturaux, sachant que quelle que soit la dénomination du projet, l'objectif est de permettre à l'entreprise d'intégrer les caractéristiques du travail des salariés dans les déterminants organisationnels, industriels et architecturaux. L'analyse du travail, la structuration et la conduite des projets sont des outils et moyens indispensables à une telle approche et le développement de méthodes de simulation organisationnelle est un des résultats essentiels. En lien avec cette thématique et la première, j'ai créé en 2011, avec Bernard Dugué, un réseau de chercheurs et institutionnels qui travaillent sur les perspectives d'action concernant les risques psychosociaux[7].

Résilience des systèmes : implanter des dispositifs processuels

Finalement, ces dernières années, mes orientations de recherche se sont inscrites dans un courant plus constructif de l'action ergonomique, visant entre autres des capacités d'adaptation des systèmes de travail plus pérennes. Au-delà de la conception de systèmes adaptés, je m'oriente actuellement vers la conception de systèmes adaptables, capables de

[6] Les détails de mes publications et recherches se situent en Annexes 2 et 3.

[7] Voir Annexe 3

faire face aux variabilités de leur environnement. L'enjeu consiste, à travers des interventions, à transférer aux acteurs décisionnaires ou préventeurs des compétences permettant d'intégrer les enjeux de travail et de santé dans les changements et les organisations du travail. C'est pourquoi je développe, au-delà des démarches habituelles, des démarches plus pédagogiques, orientées vers la construction de savoirs et de savoir-faire au cours des interventions. La conception de dispositifs de formation-action ou de recherche-action y participe. Mais l'action ne se limite pas à des formations puisqu'il s'agit d'intervenir dans les projets de changement en favorisant l'intégration de ces savoirs et savoir-faire dans les pratiques des managers par exemple.

2.4 Mes orientations actuelles

L'ergonomie constructive, une voie à suivre

L'ouvrage Ergonomie constructive, dirigé par Pierre Falzon en 2013, a été une excellente occasion de donner une ligne directrice à un ensemble de travaux menés par différents chercheurs en ergonomie. Cette période a marqué significativement la discipline car elle a permis à tous ces chercheurs de proposer un sens aux travaux qu'ils menaient, de rassembler, et surtout d'instituer le développement comme facteur de santé et de performance. Au-delà du caractère essentiel que ce positionnement épistémologique confère à l'activité de travail dans le développement humain, il permet surtout de considérer l'humain comme acteur de l'organisation dans laquelle il évolue et des changements afférents. Je suis convaincu qu'il est indispensable pour l'ergonomie de poursuivre cette voie qui affirme une orientation développementale aux interventions en ergonomie et offre des perspectives prometteuses pour la discipline dans le champ de l'innovation.

Un fort positionnement de l'ergonomie sur l'innovation

En France, les défis économiques et de santé au travail pour les vingt prochaines années, vont obliger les entreprises à être innovantes sur le plan technologique mais aussi organisationnel. Les changements d'environnement vont devenir encore plus fréquents et les exigences de qualité plus importantes. La flexibilité organisationnelle nécessaire pour y parvenir devra permettre une prise en compte du travail et accorder un rôle plus important aux salariés : des organisations innovantes dans lesquelles la place des salariés, lors des changements et dans le fonctionnement quotidien, devient majeure. Sans cela, la réussite des projets d'innovation est compromise et le risque est une augmentation des atteintes à la santé et des capacités de production (quantitatives et qualitatives) inférieures aux attentes. Des enjeux spécifiques se joueront pour les entreprises de type PME et ETI[8]. Politiquement et économiquement, les enjeux sont importants car au-delà des questions de santé et de performance, le développement des territoires est largement concerné (métropoles, zones rurales). Dans ce cadre, les perspectives de recherche en ergonomie

[8] Petites et Moyennes Entreprises et Entreprises de Taille Intermédiaire

pourraient se situer autour d'un axe sur *l'apport de l'ergonomie aux processus d'innovation : changements technologiques et organisationnels*, pour assurer une efficacité des projets d'innovation et y intégrer les questions de santé au travail, ce qui permettrait de développer une production de connaissances sur :

- L'apport de l'analyse du travail dans la conception de nouvelles technologies et organisations,
- Les effets des projets d'innovation sur la santé et la performance,
- L'accompagnement des projets d'innovation, en favorisant le développement de l'innovation sociale,
- La conception de démarches innovantes.

Le développement à travers le changement

Dans cette perspective, il est majeur que l'ergonomie constitue un champ de recherche, d'intervention et d'enseignement sur une ingénierie du changement qui lui est propre. Les travaux de recherche en ergonomie de conception ont permis de montrer tout l'intérêt d'intégrer très tôt des éléments du travail réel pour limiter les écueils de systèmes techniques, architecturaux et organisationnels inadaptés dans l'usage. La participation des salariés aux phases de simulation a révélé non seulement l'intérêt *technique* d'anticiper des défauts de conception mais aussi l'intérêt *éthique et social* de permettre aux salariés d'être pour quelque chose dans le changement de leur environnement. La participation des salariés doit aller au-delà de ces intérêts. En effet, les phases de changement dans les entreprises et institutions doivent être pensées comme des moments de développement des personnes et des organisations. Les méthodes d'intervention ne doivent plus seulement permettre une prise en compte du travail réel le plus en amont possible des changements, elles doivent aussi favoriser des apprentissages multiples : du travail des autres (managers y compris), des problèmes liés au travail, des manières de les résoudre, du fonctionnement organisationnel ou encore des circuits de décision. Ces dimensions deviendront d'autant plus importantes que le vieillissement de la population augmente. Nous devons donc faire évoluer nos modèles de façon à concevoir nos interventions comme des actes pédagogiques.

Subsidiarité organisationnelle

Cette conception du changement est nettement influencée par les modèles d'organisation du travail souhaitables. Que ce soit pour répondre aux défis d'innovation à venir (cobotique, industrie du futur), pour améliorer la sûreté ou la sécurité, la qualité du travail, pour prévenir les risques psychosociaux, les organisations du travail devront être réactives, flexibles, malléables et accorder un rôle plus actif aux salariés. La gestion efficace de ces questions de travail nécessite que les réflexions sur l'organisation et les décisions relatives puissent être menées et prises au plus bas niveau pertinent : des dispositifs de régulations plus efficaces. Des travaux menés en sciences politiques, sciences économiques et sciences de gestion sur la subsidiarité ouvrent un champ d'investigation sur la question. Le regard des ergonomes

sur le travail permet la mise en réflexion de ces questions organisationnelles et des positionnements auprès de directions d'entreprises permettent les transformations sur l'organisation, qui souvent ont trait aux questions de gouvernance. Il est donc indispensable de penser simultanément les modèles d'organisation et les modèles d'intervention organisationnelle.

Le travail des managers

Il s'agit certainement d'un des sujets clés de mes futures recherches. Concevoir des organisations plus favorables au développement des salariés nécessitera inévitablement de s'intéresser précisément au travail des managers et d'intervenir dessus. Plusieurs raisons à cela. La première est que les managers sont aussi affectés par le travail. L'émergence massive des risques psychosociaux les a largement concernés. Il y a donc un intérêt à les considérer comme d'autres travailleurs. La seconde raison a trait aux effets de leur travail sur celui des autres. En effet, le travail des managers va avoir des effets directs sur le travail et la santé de leurs équipes. Enfin, une troisième raison concerne plus directement le contenu de leur travail. Les managers produisent des règles pour les autres, ce sont des maîtres d'œuvre organisationnels. Au moins pour ces trois raisons, il est indispensable aux ergonomes de mieux comprendre leur travail, notamment leurs contraintes, de leur permettre de mieux intégrer le travail de leurs équipes et les questions de santé dans leurs pratiques quotidiennes, et de les associer très tôt dans les changements.

Les situations de service

En vingt-cinq ans, la part du secteur tertiaire a augmenté de vingt points, représentant aujourd'hui plus de trois quarts des emplois en France. Le secteur des soins à la personne, qui soulève d'ores-et-déjà des questions complexes d'organisation et de santé, devrait être un des secteurs avec le plus fort taux d'emploi dans les dix prochaines années. Parallèlement, le secteur des services devrait voir un fort développement de formes d'organisations nouvelles (en réseau, en co-working, en télétravail). Les innovations technologiques vont elles aussi bouleverser ce secteur et modifier en profondeur des questions majeures de travail, comme l'activité collective, le vieillissement de la population, la qualité et le sens du travail ou encore le développement des compétences associées à ces changements.

Épistémologie et recherche sur la pratique

Enfin, ces orientations théoriques et méthodologiques nécessitent des réflexions épistémologiques solides, notamment à propos de la recherche sur la pratique. Je la pense indispensable au développement d'une ergonomie centrée sur la conduite du changement. Le défi est de maintenir un niveau scientifique de qualité à partir de travaux menés en milieu professionnel et sur des méthodologies de transformation. L'enjeu est de taille, notamment au plan européen et international.

3. Expériences d'enseignement et de formation

J'ai débuté mes enseignements en 2001 à l'Université de Bordeaux, tout d'abord dans le master d'ergonomie puis dans la filière d'ingénieurs en cognitique. Progressivement, j'ai élargi mon champ et mon volume d'enseignements et à partir de 2005-2006, j'ai commencé à assurer un service d'enseignant-chercheur[9].

3.1 La formation des ergonomes

Au cours des quinze dernières années, la formation et l'enseignement ont pris une place de plus en plus importante. Avant de prendre mes fonctions de maître de conférences en 2007, j'ai participé à l'élaboration de la maquette du master de Sciences cognitives et Ergonomie de l'université de Bordeaux. L'enjeu était double, concevoir la formation sur deux années, alors que le DESS ancien de quinze ans se faisait sur une année, et faire une alliance avec une autre formation pour des questions de taille. Ma formation initiale et ma connaissance d'une grande partie des collègues de l'équipe de sciences cognitives bordelaise a facilité cette construction. Le master contient un tronc commun au semestre 7 et ouvre sur deux spécialités à partir du semestre 8 jusqu'au semestre 10 : la première *Technologie, Cognition, Ergonomie et Handicap* et la seconde *Ergonomie*.

À partir de là, mon engagement dans la formation des ergonomes, via le master, a été grandissante. J'ai rapidement pris la responsabilité d'UEs, puis de la spécialité Ergonomie en master 1, puis en master 2. Depuis deux ans je suis responsable de la mention et ma collègue Karine Chassaing responsable de la spécialité Ergonomie sur les deux années. Nous avons chaque année 30 étudiants en master 1 et 35 étudiants en master 2. En parallèle, l'équipe dispense un DU d'ergonomie (diplôme d'université), reconnu au niveau licence. Le responsable est Bernard Dugué avec lequel j'assure la majorité des enseignements et des « suivi de terrains » (stages) des étudiants. Le public est différent car il s'agit de professionnels en poste qui souhaitent se former en ergonomie pour développer autrement le métier qu'ils exercent.

Comme je l'ai précisé plus haut, la professionnalisation de nos étudiants est un objectif pédagogique central. C'est la raison pour laquelle la part consacrée au suivi des étudiants à propos de leurs terrains de stage est importante. Les étudiants en master ou en DU interviennent tous dans des entreprises (administrations, institutions ou associations) en réponse à des demandes de ces entreprises. Les master 1 et les DU ont pour mission de réaliser un diagnostic avec des préconisations et les master 2 ont pour mission d'élaborer et de mettre en œuvre une intervention en réponse à un problème de santé ou de production ou en accompagnement d'un projet de conception. Ils doivent accompagner les transformations. Ces missions sollicitent énormément les étudiants, par conséquent, elles nécessitent un encadrement rigoureux et ajusté de notre part.

[9] Mes enseignements sont détaillés en Annexe 4.

3.2 Adapter les contenus de formation

Régulièrement, mes collègues et moi adaptons les contenus d'enseignement en fonction de l'avancée de nos recherches. C'est une nécessité si nous souhaitons conserver le caractère professionnalisant de nos formations. Compte tenu des évolutions régulières du monde du travail mais aussi de nos méthodes d'intervention, il est indispensable d'avoir une réflexion régulière sur ce qui transférable pédagogiquement.

Par exemple, compte tenu de la progression importante des problématiques liées aux RPS au travail, nous avons développé des interventions permettant des actions sur l'organisation, comme explicité plus haut. Ces résultats de recherche ont permis de faire évoluer les modèles d'intervention en entreprise dont nous avons eu le souci du transfert vers la formation des futurs ergonomes. Dans ce sens, nous avons conçu et déployé des enseignements pour de futurs praticiens de l'ergonomie :

- Une UE (30h) sur la conduite de projet organisationnel et 12h d'enseignement sur les RPS dans le Master d'ergonomie de l'Université de Bordeaux.
- 12h d'enseignement sur les RPS et la conception organisationnelle dans le DU d'ergonomie de l'INP de Bordeaux.
- 12h d'enseignement sur les RPS dans le DU de Santé et sécurité au travail de l'INT de Bordeaux.
- 6h sur la conception organisationnelle au Master d'ergonomie de Clermont-Ferrand.
- 3h sur la conception organisationnelle et les RPS au Master d'ergonomie du CNAM Paris.

3.3 La formation continue

Parallèlement à ce que nous avons développé pour la formation initiale, nous avons élaboré des formations continues, sous forme de formations-actions, pour des professionnels, principalement des ergonomes, des préventeurs, des représentants du personnel et des managers. Comme nous l'avons vu, notre modèle de l'organisation laisse une place essentielle à l'action de ses acteurs pour en déterminer le fonctionnement. Par conséquent, changer le regard sur les RPS de ceux qui en ont la gestion et leur permettre de trouver des issues organisationnelles, est un axe majeur de nos recherches que l'on peut développer par des dispositifs de formation et particulièrement de formation-action ou de recherche-action. Dans ce sens, nous avons pu tester et évaluer plusieurs dispositifs depuis une dizaine d'années.

Le premier concerne les acteurs syndicaux. Nous avons eu l'occasion de participer à des formations, à la demande de confédérations syndicales, des militants de statuts et d'entreprises différents. Soit le dispositif mélange les participants, soit on ne forme que les militants d'une même entreprise. Quoi qu'il en soit, les dispositifs de formation-action mis en œuvre, permettent de transmettre des connaissances relatives au travail, à son analyse et aux problématiques de santé au travail. Ensuite, par une alternance d'actions sur le terrain

par les participants et d'un suivi collectif, en session de formation, l'objectif est de permettre aux participants de construire des actions syndicales en santé au travail différentes de celles qu'ils mettent en œuvre habituellement. Ces dispositifs durent entre 18 et 24 mois et permettent ainsi d'évaluer les changements de pratiques des participants et les effets produits en entreprise (Gaudart et *al.*, 2012).

De la même manière, nous avons pu mettre en œuvre ce même type de formation-action auprès d'équipes en santé au travail (service de santé autonome, service de santé inter-entreprises, pour le régime général et agricole). Ces formations se déroulent dans les entreprises. Elles nous ont permis de toucher un public composé de médecins du travail et de conseillers en prévention. L'objectif est de développer une pratique réflexive chez ces praticiens, à partir de la conduite d'actions de terrain que nous accompagnons et qui servent d'objet de réflexion à la fois sur les sujets à traiter, sur les modalités d'action, mais aussi sur les postures professionnelles et sur le développement du métier.

Nous assurons aussi chaque année, au sein de l'université, la formation d'une trentaine d'acteurs qui interviennent en santé au travail et particulièrement sur les RPS. Toujours sous forme de formation-action, nous avons pu accompagner environ 150 ergonomes (internes, SST ou consultants), médecins du travail (SST), psychologues du travail (consultants ou SST), responsables RH et directeurs de site.

Enfin, une intervention, menée avec mon collègue Bernard Dugué dans l'entreprise Vinea, nous a permis de mener parallèlement une formation-action à toute l'équipe de managers (quatre niveaux hiérarchiques). Compte tenu des résultats, c'est une modalité d'action que nous tenterons de renouveler.

3.4 La formation en écoles d'ingénieurs et de commerce : futurs managers

Le souci de transmettre une vision de l'homme au travail et d'une manière d'adapter le travail à l'homme à ceux qui ont en charge l'organisation du travail me préoccupe depuis longtemps. En effet, depuis 2004, j'enseigne auprès d'élèves ingénieurs. Notre équipe s'est alors rapprochée de l'Institut de Cognitique (IdC) de l'Université de Bordeaux qui forme des ingénieurs capables de concevoir des systèmes d'information, allant de l'application informatique pour grand public à l'interface pilote/avion. L'IdC est devenu l'École Nationale Supérieure de Cognitique (ENSC) en 2009 à la création de l'Institut Polytechnique de Bordeaux. L'équipe d'ergonomie a alors migré de l'Université de Bordeaux vers l'Institut Polytechnique de Bordeaux. J'y développe progressivement trois types d'enseignement : l'analyse du besoin et son usage, les méthodes d'intervention en facteur humain et la pratique réflexive, notamment à partir des suivis de stages. Mes collègues y enseignent le fonctionnement de l'homme en activité. Il s'agit surtout de leur fournir une autre vision de l'activité, en particulier au travail, d'autres outils pour l'analyser et des méthodes de conception plus adaptées aux tests et à l'appropriation des futurs utilisateurs par les usages. C'est un domaine dans lequel je me sens à l'aise, même si mes orientations de recherche se sont plus orientées vers la macro-ergonomie, car les sciences

cognitives restent mon domaine de formation initiale. J'ai poursuivi ces enseignements sur les trois années de formation jusqu'en 2015.

Puis pour des raisons non liées à l'enseignement, l'équipe a changé de rattachement pour intégrer l'École Nationale Supérieure de Chimie, Biologie et Physique (ENSCBP), autre école de l'Institut Polytechnique de Bordeaux. Mes collègues et moi y développons des enseignements liés à la santé au travail, à la conception et au management du travail à de futurs responsables de production, sécurité ou futurs responsables de site de production dans l'agroalimentaire. Les enseignements sur le management ont rapidement trouvé leur place, c'est pourquoi, nous avons ouvert depuis quatre ans un module de 50h, intitulé *Ergonomie et management*, pour des élèves ingénieurs et étudiants à l'école de commerce Kedge, une quarantaine par an. Ce sont nos pratiques sur le terrain qui nous ont conduits à faire évoluer nos enseignements vers les questions de management.

3.5 Résumé des enseignements

J'assure aujourd'hui une charge d'enseignement de plus de 300 h.

Concepts et méthodes en ergonomie	*Master d'Ergonomie, DU Ergonomie, DU Santé au travail, Formations continues*
Analyse du travail	*Master d'Ergonomie, DU Ergonomie, Formations continues*
Santé au travail	*Master d'Ergonomie, DU Ergonomie, Formations continues*
Recherche en ergonomie	*Master d'Ergonomie*
Conception organisationnelle	*Master d'Ergonomie, DU Ergonomie, Formations continues*
Intervention ergonomique et conduite du changement	*Master d'ergonomie*
Méthodes d'intervention et facteurs humains	*Écoles d'ingénieurs*
Ergonomie et management	*Écoles d'ingénieurs et Kedge, Formations continues*
Suivi et soutien d'actions de prévention ou de conduites de projets menées par d'autres	*Master d'ergonomie, DU d'Ergonomie, Formations continues*

Depuis plus de 10 ans, j'encadre des stages d'étudiants :

- Master 1 Ergonomie (Université de Bordeaux) : 7 à 8 par an
- Master 2 Ergonomie (Université de Bordeaux) : 10 par an
- DU d'Ergonomie : 7 par an

Au cours de ma carrière, j'ai eu l'occasion de participer à la conception de 6 maquettes de formations universitaires (DU, master, filière d'ingénieurs) et de programmes d'une dizaine de formations continues ou formations-actions.

3.6 Encadrement doctoral[10]

J'ai plusieurs expériences d'encadrement de thèses passées et en cours :

- La thèse de Yann Poley, co-encadrée avec François Daniellou et soutenue en 2015, financée en Cifre par la SNCF. Elle avait pour titre *Accompagnement ergonomique de l'activité des représentants du personnel des CHSCT. Interventions ergonomiques sur les CHSCT de la SNCF.*
- La thèse de Camille Bachellerie, co-encadrée avec Corinne Gaudart, CNAM Paris, débutée en 2018 et financée par le Creapt. Elle a pour titre *« Homo Agilis » : La flexibilisation des individus et des organisations au service du changement continu.*
- La thèse d'Alexandra Wartel, que je dirige, débutée en 2019 et financée par l'Institut de Radioprotection et de Sûreté Nucléaire. Elle a pour titre *Activité humaine et performance transversale – Le cas de la préparation des traitements en radiothérapie.*

Deux autres thèses sont en préparation pour début 2021 :

- La thèse de Claire Violleau, co-encadrée avec Bernard Dugué (Bordeaux-INP), qui débutera en janvier 2021, financée en Cifre avec le groupe Carrefour. Elle a pour titre *Travail des managers et innovation sociale.*
- La thèse de Latifa Benrezkallah, co-encadrée avec Sandrine Caroly, qui débutera en janvier 2021, financée par le CHU de Tlemcen (Algérie). Elle aura pour titre *Prendre en compte l'activité de travail pour concevoir l'organisation de la sous-direction des pensions de la caisse nationale algérienne des retraites.*

[10] Des précisions figurent en Annexe 5.

4. Élaboration progressive d'un modèle de recherche, d'enseignement et de pratique

Nos différentes expériences d'intervention en entreprise et de formation nous conduisent à des réflexions sur l'intervention comme acte pédagogique, au croisement de la réflexion sur l'intervention et de celle sur la formation. En effet, l'intervention sur l'organisation, essentielle à une prévention plus durable des RPS, nécessite une implication telle des acteurs de l'entreprise, que l'action d'intervention est proche de celle de formation.

Finalement, l'influence des modèles opérants a été très importante pour moi, au point de structurer d'abord un modèle de recherche, puis un modèle d'enseignement, le tout en lien avec la pratique de l'intervention en ergonomie.

La tradition scientifique de l'équipe, depuis 1993, est le développement de méthodes de conduite de projet permettant à des acteurs d'entreprises de faire face à des problèmes émergents dans le domaine du travail et de la santé. Principalement à partir de demandes d'entreprises relatives à des problèmes de santé et/ou de production, ou d'accompagnement de projets de conception, l'équipe participe à la production de deux domaines de connaissances :

- L'homme au travail et le fonctionnement des entreprises, en particulier les liens entre les modes d'organisation et les atteintes à la santé,
- Les méthodes d'intervention en entreprise, allant des outils d'analyse du travail aux moyens d'élaboration de solutions en conception.

Ainsi, durant les dix dernières années, compte tenu des évolutions de la demande sociale, les recherches de l'équipe ont porté sur la prévention des troubles musculosquelettiques, des risques psychosociaux, et des accidents industriels, par des actions visant spécifiquement l'organisation du travail. Un accent particulier a été mis sur les formes de mise en débat du travail et sur l'activité des managers et des représentants du personnel, notamment dans les entreprises de type PME.

Durant ces années, j'ai développé des pratiques de la recherche, de l'enseignement et de l'intervention en entreprise étroitement liées, au point qu'il m'est difficile de les envisager autrement pour qu'elles soient efficaces, compte tenu des objectifs fixés.

- Le premier de ces objectifs est de maintenir une forte proximité entre objet de recherche et demande sociale, de façon à ce que le chercheur puisse répondre à la demande sociale, de façon opérante, et en faire un objet de recherche. Pour cela, il ne s'agit pas seulement de déployer une recherche appliquée mais il faut développer une recherche de terrain. Si l'on accorde la primauté à la production de connaissances sur le travail et sur l'homme, l'action devient secondaire et l'ergonomie s'inscrit alors dans le paradigme des sciences appliquées (Dejours, 1996). Si l'action de transformation est prioritaire, la production de connaissances sur l'homme devient secondaire, « et c'est de l'analyse, dans l'après-coup, de l'action, de ses effets, de ses conséquences sur la situation, que

l'on extrait des connaissances sur le travail et sur l'homme. » (Dejours, 1996, p. 203). Selon cette approche l'ergonomie se situe dans le paradigme épistémologique des sciences de terrain. Je défends donc aujourd'hui une vision de la recherche en ergonomie orientée sur l'action sur le milieu professionnel, vision qui lie fortement *la recherche et la pratique*. Je me prononcerai pour une épistémologie de l'action ergonomique (Hatchuel, 2005) dans le chapitre 10.

- Le second objectif est de maintenir à jour les enseignements et formations en fonction de l'avancée de mes recherches. Pour cela il est nécessaire de modéliser en permanence les interventions menées en milieu professionnel pour les confronter à la communauté scientifique et à la communauté professionnelle (Daniellou, 2015a), dit autrement, maintenir une *proximité entre recherche et enseignement*.

En conséquence, mes recherches de terrain m'ont conduit à développer des liens importants avec le réseau professionnel (les entreprises et la profession en ergonomie) et me permettent de renouveler régulièrement le contenu des enseignements, notamment en master. Ceci donne un caractère très professionnalisant au master d'ergonomie, apprécié par les entreprises, les institutions et les cabinets d'ergonomie qui recrutent nos jeunes diplômés[11], lui permettant ainsi de maintenir un taux d'employabilité très satisfaisant. A ce propos, le Master 2 Spécialité « Ergonomie » forme des ergonomes possédant une capacité d'intervention généraliste avec un accent mis sur la contribution des ergonomes à la conduite de projets. Le programme est basé sur la définition des critères du Titre d'Ergonome Européen en exercice (dits critères HETPEP), avec deux points forts : (i) les ergonomes doivent posséder un ensemble large de connaissances sur le fonctionnement de l'homme, des organisations, et des processus de conception ; (ii) les ergonomes doivent être capables de s'insérer dans une équipe de conception, travaillant à la création d'espaces de travail, de dispositifs techniques et/ou à la mise en place de modifications organisationnelles.

De plus, maintenir un lien avec le réseau professionnel me permet :

- D'être informés des problématiques émergentes que rencontrent les professionnels, les entreprises, les services de prévention,
- De tester la solidité de mes modèles et de les diffuser, assurant ainsi un transfert des résultats de mes recherches.

[11] Les emplois visés sont les métiers d'Ergonome. Exemples : Cabinets de consultants en ergonomie, Ergonomes d'entreprises (EDF, PSA, EADS, SNCF, France Télécom, Aéroports de Paris, Air France…), Structures institutionnelles dans le champ des conditions de travail (ANACT, INRS,CRAM, Mutualité Sociale Agricole), Services interentreprises de santé au travail (pluridisciplinarité introduite par la réforme de la médecine du travail), Ergonomes en centres de formation ou d'expertise mis en place par les partenaires sociaux, Ergonomes membres de structures régionales de soutien aux PME, Ergonomes en établissements hospitaliers ou structures de réinsertion des personnes handicapées.

Ainsi, pour entretenir ces liens, l'équipe d'ergonomie organise depuis vingt-cinq ans un congrès intitulé *Les Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie* qui réunit, chaque année en mars, 300 à 350 participants[12] et qui permet de traiter un thème en lien avec la pratique du métier et la discipline. Les thèmes[13] des quatre dernières années reflètent mes préoccupations de recherche :

- 2017 : L'innovation dans le travail : quels enjeux aujourd'hui pour la pratique de l'ergonome ?
- 2018 : Méthodes d'accompagnement et démarches participatives : nouvelles pratiques et nouveaux enjeux pour l'ergonome ?
- 2019 : Évolutions des contextes et des pratiques d'intervention : vers différents métiers d'ergonome ?
- 2020 (reporté 2021) : La formation dans l'intervention en ergonomie : quand l'acte pédagogique devient stratégique.

Ainsi, au cours des dix dernières années, j'ai développé une pratique professionnelle qui s'appuie sur le triptyque suivant (figure *infra*). Tant pour l'efficacité de ma recherche que des formations auxquelles je participe ou dont j'ai la responsabilité, le maintien de liens et d'un équilibre entre *recherche*, *pratique* et *formation* est essentiel.

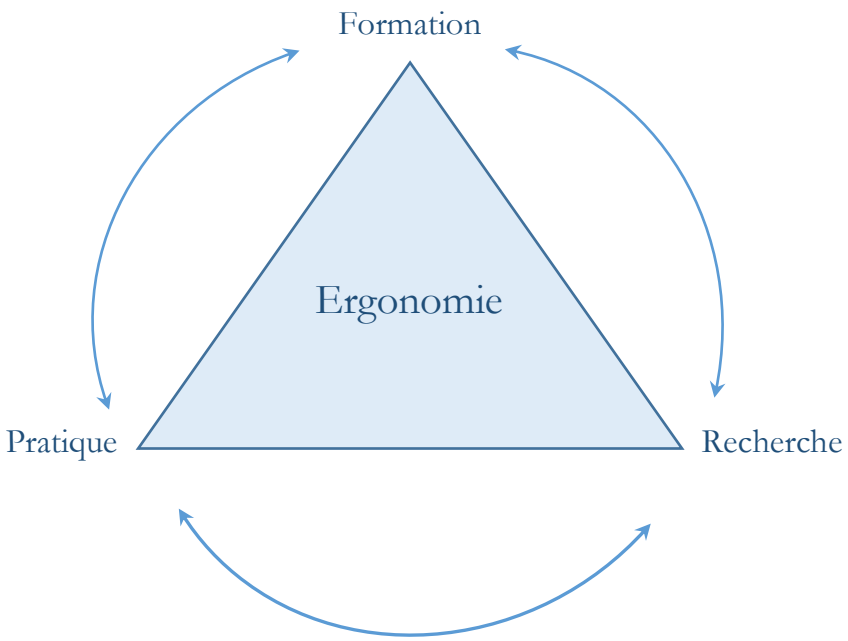


Figure 1 : Ergonomie : entre formation, pratique et recherche

[12] Ergonomes consultants, ergonomes internes en entreprises ou collectivités, ergonomes de services de santé, responsables d'entreprises, médecins du travail, conseillers en prévention, chercheurs et étudiants.

[13] http://jdb-ergonomie.fr

Partie I -
Évolution des contextes de travail

Chapitre 2 : Tertiarisation de l'économie et des entreprises

Chapitre 3 : Financiarisation de l'économie et des entreprises

Introduction de la partie

L'ergonomie – les facteurs humains – a pour objectif d'étudier et de concevoir des systèmes de travail compatibles avec les besoins, capacités et limites des personnes (IEA, 2000)[14].

Parmi les déterminants des systèmes de travail figure l'organisation. C'est par une compréhension et une action sur ces déterminants que nous allons concentrer notre approche. Tout au long de ce mémoire, nous préciserons progressivement notre regard sur l'organisation, en commençant dès cette partie par une focale macroscopique. En effet, si l'on a pour objectif de transformer un environnement de travail, il est essentiel de le connaître suffisamment même si certaines dimensions sont hors du champ d'action de l'ergonomie.

Parmi les évolutions sociétales des quarante dernières années qui ont marqué le monde du travail, dans ses caractéristiques organisationnelles, figurent la tertiarisation et la financiarisation de l'économie et des entreprises.

L'étude de ces deux évolutions simultanées est intéressante dans la mesure où elle permet de comprendre la genèse de tensions dans le travail :

- D'un côté, la tertiarisation des emplois et du travail qui tend à augmenter la variabilité des situations et à solliciter plus fortement la dimension subjective des individus dans l'activité, synonyme, entre autres, d'une nécessaire capacité de régulation plus grande (chapitre 2),
- D'un autre côté, la financiarisation qui favorise une rationalisation des organisations et modes de production, un éloignement des managers du travail et de leurs équipes – pour une recherche de profits – synonyme de perte de marges de manœuvre et de pouvoir d'agir (chapitre 3).

Poser ainsi ces éléments nous permettra, dans la partie suivante, d'identifier les tournants dans l'évolution de l'ergonomie, dont les modèles de l'humain au travail et ceux de l'action, et de comprendre comment se sont constitués certains domaines de la discipline dont celui concernant l'organisation.

[14] Association Internationale d'Ergonomie : https://iea.cc/what-is-ergonomics/

Chapitre 2 - Tertiarisation de l'économie et des entreprises

1. Évolution socioéconomique du secteur tertiaire

1.1 Tendance générale

Pour un pays donné, l'évolution des questions de travail peut avoir pour origine l'évolution même des secteurs d'activité et plus précisément des métiers exercés par la population active. La progression du secteur tertiaire, avec le développement des activités de service, a particulièrement transformé la cartographie des emplois en France (Broussole, 2016).

Selon l'Insee (Institut National de la Statistique et des Études Économiques), le secteur tertiaire recouvre un vaste champ d'activités qui s'étend du commerce à l'administration, en passant par les transports, les activités financières et immobilières, les services aux entreprises et services aux particuliers, l'éducation, la santé et l'action sociale.

Il est composé du :

- Tertiaire principalement marchand (commerce, transports, activités financières, services rendus aux entreprises, services rendus aux particuliers, hébergement-restauration, immobilier, information-communication) ;
- Tertiaire principalement non-marchand (administration publique, enseignement, santé humaine, action sociale).

Le périmètre du secteur tertiaire est de fait défini par complémentarité avec les activités agricoles et industrielles, secteurs primaire et secondaire.

Force est de constater que depuis maintenant plus de 50 ans, le secteur tertiaire progresse régulièrement, que ce soit en France, en Europe ou plus généralement dans les pays industrialisés (Braibant, 2015), et ces 15 dernières années, cette tendance concerne aussi les pays émergents. Si la période d'entre-deux-guerres et d'après guerres marque un tournant

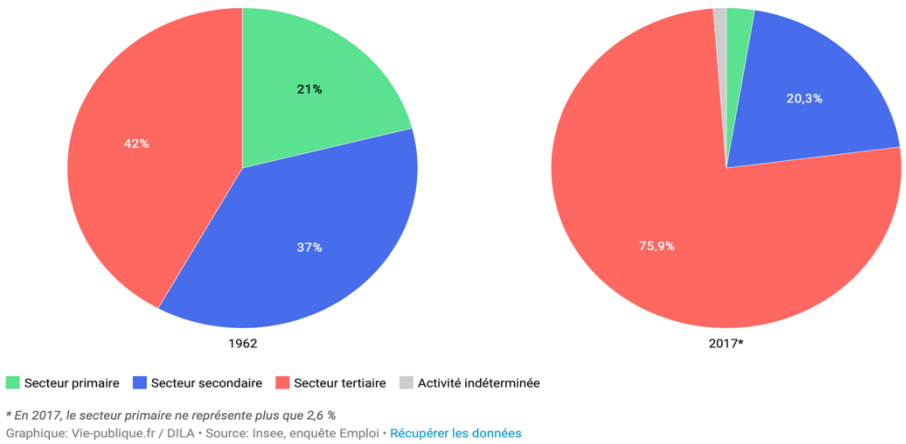


Figure 2 : Évolution des grands secteurs d'activité de l'économie française

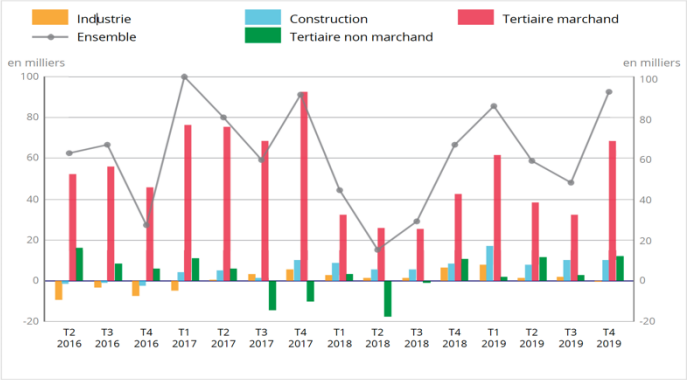
incontournable dans le développement industriel européen et surtout français, le secteur tertiaire a progressivement entamé son développement à partir des années 1960.

Comme le montre la figure 2 (*supra*), en 1962, le secteur tertiaire représentait 42 % des emplois, le secteur secondaire 37 % et en 2017, plus des ¾ des emplois (75,9 %) le sont dans le tertiaire, les secteurs secondaire et primaire ayant perdu respectivement 17 et 18 points (Insee, 2019a). En 2017, la France figure parmi les pays européens où le poids du secteur tertiaire est le plus élevé (Insee, 2019b) : il y est supérieur de 4 points à la moyenne de l'Union européenne (UE). Les poids de l'agriculture et de l'industrie-construction y sont en revanche plus faibles, inférieurs de 1,6 et de 3,4 points respectivement, en regard de la moyenne de l'UE (figures *infra*).

	Répartition par grand secteur en %[1]				Emploi total en milliers
	Agriculture	Industrie	Construction	Tertiaire[2]	
Allemagne	1,3	20,6	6,8	71,3	41 664
Autriche	3,9	16,9	8,0	71,1	4 260
Belgique	1,2	13,9	6,9	78,1	4 638
Bulgarie	7,0	22,5	7,4	63,1	3 150
Chypre	2,5	8,8	8,2	80,4	380
Croatie	7,0	19,8	6,6	66,6	1 625
Danemark	2,2	12,7	6,0	79,2	2 816
Espagne	4,4	14,1	6,0	75,6	18 825
Estonie	3,5	21,2	8,7	66,6	659
Finlande	3,8	14,6	7,5	74,1	2 473
France	**2,6**	**13,8**	**6,5**	**75,9**	**26 880**
Grèce	12,1	11,4	4,0	72,5	3 753
Hongrie	5,0	24,7	6,9	63,4	4 421
Irlande	5,0	12,9	5,9	76,2	2 194
Italie	3,8	19,9	6,1	70,2	23 023
Lettonie	6,9	16,2	7,1	69,8	895
Lituanie	7,8	17,6	7,3	67,3	1 355
Luxembourg	1,1	3,7	5,1	90,1	272
Malte	1,0	12,8	6,9	79,3	221
Pays-Bas	2,0	10,2	4,7	83,1	8 605
Pologne	10,2	24,1	7,4	58,3	16 423
Portugal	6,4	18,3	6,5	68,9	4 757
Rép. tchèque	2,8	30,5	7,5	59,1	5 222
Roumanie	22,8	22,1	8,0	47,1	8 671
Royaume-Uni	1,2	10,8	7,3	80,7	31 963
Slovaquie	2,7	27,5	9,6	60,1	2 531
Slovénie	5,5	27,5	5,6	61,4	959
Suède	1,8	11,3	6,8	80,1	5 022
UE	**4,2**	**17,2**	**6,7**	**71,9**	**227 653**

1. La somme des poids des secteurs peut être inférieure à 100 % lorsque le secteur n'est pas connu.
2. Y c. les activités des ménages en tant qu'employeurs et les activités extra-territoriales.
Champ : population des ménages, personnes en emploi de 15 ans ou plus.
Source : Eurostat (extraction du 2 janvier 2019), enquêtes sur les forces de travail.

Figure 3 : Emploi total par grand secteur dans l'UE en 2017



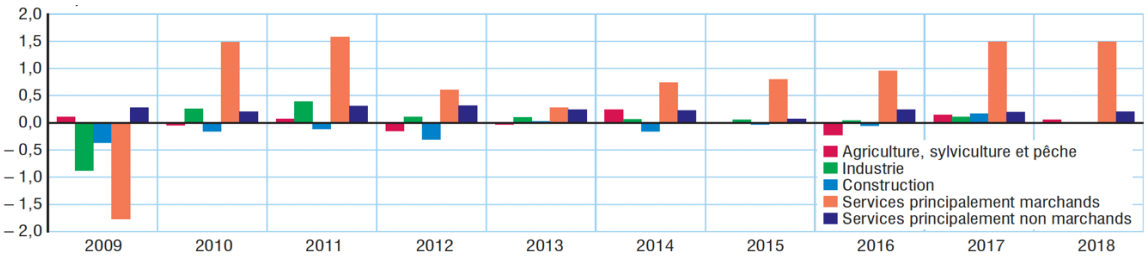
Champ : France (hors Mayotte).
Sources : Insee, Estimations d'emploi ; estimations trimestrielles Accoss-Urssaf, Dares.

Figure 4 : Évolution de l'emploi salarié par secteur d'activité

En contrepartie, comme dans un mouvement de balancier, en 1980, la France comptait plus de 5,1 millions d'emplois manufacturiers alors qu'elle en compte 3,1 millions en 2008. Entre 1980 et 2008, la France a donc perdu presque 2 millions de ces emplois (Guillou et Nesta, 2012), soit une diminution de 38%.

Dans ce contexte, la création d'emplois dans le secteur des services a été importante depuis plus d'un demi-siècle. Par exemple, entre 1978 et 2008, 150 000 emplois ont été créés chaque année dans les services marchands, pendant que 60 000 ont été détruits dans l'industrie (Schreiber et Vicard, 2011). Et cette tendance s'est maintenue, voire accélérée puisqu'en 2017, les services principalement marchands gagnent 227 000 emplois nets mesurés en équivalent temps plein, soit une hausse de 3,1 % après + 2,2 % en 2016. Au quatrième trimestre 2019, l'emploi salarié augmente de 68 600 dans les services marchands,

soit +0,5 %, après +0,3 % au trimestre précédent. Sur un an, ce secteur porte la grande majorité des créations nettes d'emplois salariés : +201 000, soit davantage qu'en 2018 (+126 000) (figure *infra*). Toujours en 2017, malgré le ralentissement du pouvoir d'achat, la consommation des ménages en services accélère (+ 2,0 % en volume, après + 1,7 %), contrairement à celle de biens (Insee, 2019b).



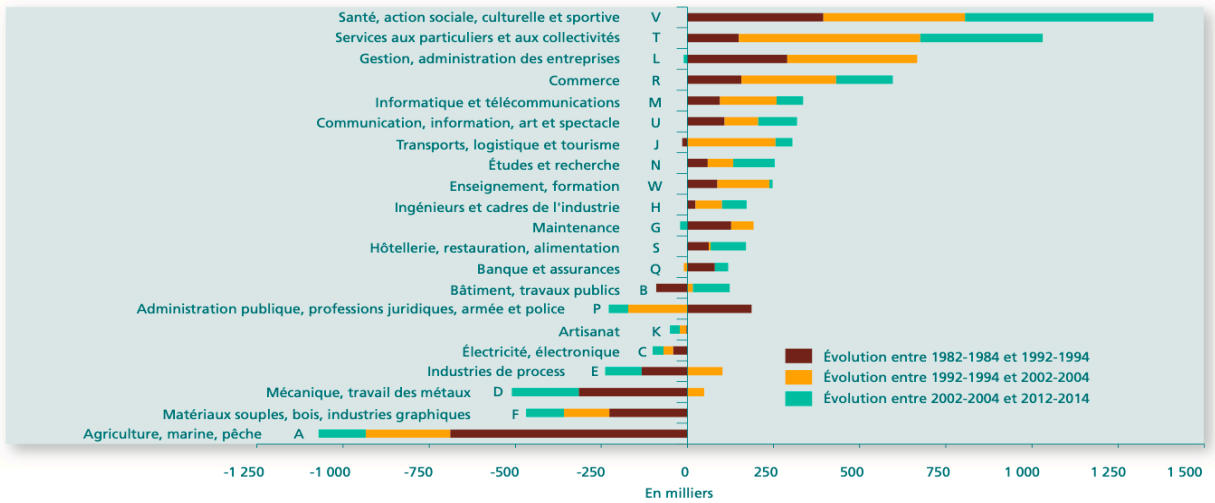
Note : valeur ajoutée brute par branche en volume aux prix de l'année précédente chaînés.
Source : Insee, comptes nationaux, base 2014.

Figure 5 : Contribution des principales branches d'activité à l'évolution de la valeur

1.2 Une progression inégale

Cette tendance à l'augmentation de la consommation des services et des emplois dans ce secteur, masque néanmoins des nuances qu'il nous faut souligner. En effet, ce secteur d'activité englobe un vaste panel de métiers qui ont évolué différemment.

Depuis le début des années 1980, les métiers du secteur tertiaire ont été les créateurs d'emplois les plus importants, plus particulièrement ceux du domaine de la santé et de l'action sociale, culturelle et sportive et ceux des services aux particuliers (Dares, 2017, figure 6). Entre 1980 et 2014, 5,3 millions d'emplois ont été créés dans le secteur des services portant le nombre d'emplois du secteur à 19,8 millions sur un total de 25,8 millions d'emplois, tous secteurs confondus. Plus précisément, les métiers du domaine de la santé et de l'action sociale, culturelle et sportive ont doublé en trente ans et occupent en 2014 plus de 2,6 millions de personnes. Ce domaine regroupe, entre autres, les aides-soignants,



Champ : actifs occupés de France métropolitaine.
Source : enquêtes Emploi, Insee, moyenne annuelle sur les années 1982 à 1984 et 2012 à 2014 ; traitement Dares.

Figure 6 : Évolution de l'emploi par domaine professionnel entre 1982-1984 et 2012-2014 (en milliers)

les infirmiers, les sages-femmes, les médecins, les professions paramédicales, ainsi que les professionnels de l'action sociale, culturelle et sportive.

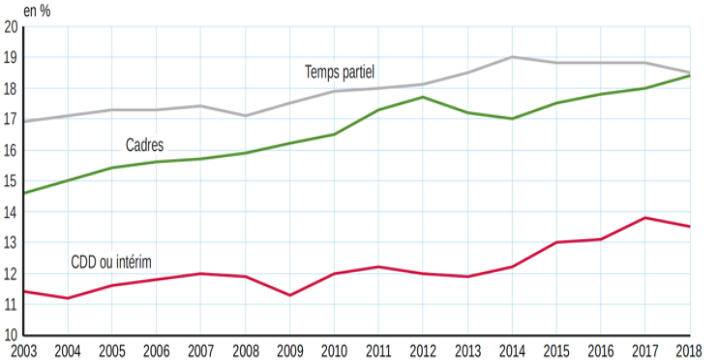
		Nombre de personnes en emploi		Évolution
		1982-1984	2012-2014	
T2Z	Aides à domicile, aides ménagères et assistantes maternelles	333 000	1 004 000	+671 000
L5Z	Cadres des services administratifs, comptables et financiers	224 000	636 000	+412 000
V0Z	Aides-soignants	256 000	598 000	+342 000
M2Z	Ingénieurs de l'informatique	43 000	356 000	+313 000
R4Z	Cadres commerciaux et technico-commerciaux	262 000	533 000	+271 000
L4Z	Techniciens des services administratifs, comptables et financiers	138 000	397 000	+259 000
N0Z	Personnels d'études et de recherche	130 000	382 000	+252 000
U1Z	Professionnels des arts et des spectacles	165 000	390 000	+225 000
V3Z	Professions para-médicales	204 000	428 000	+224 000
G1Z	Techniciens et agents de maîtrise de la maintenance	244 000	466 000	+222 000

Champ : actifs occupés de France métropolitaine.
Source : enquêtes Emploi, Insee, moyenne annuelle sur les années 1982 à 1984 et 2012 à 2014 ; traitement Dares.

Figure 7 : Métiers dans lesquels l'emploi a le plus progressé

Dans le même sens, les métiers du domaine des services aux particuliers ont augmenté, sur la même période, de 1,03 million. En 2014, plus de 3 millions de personnes occupent un poste dans ce secteur, soit 12 % de l'emploi total. On comptait ainsi en 2014, 1 million d'aides à domicile, aides ménagères et assistantes maternelles, trois fois plus qu'au début des années 1980 (figure 7).

Dans ce même mouvement, nous noterons aussi une progression du nombre de cadres des services administratifs, comptables et financiers et des cadres commerciaux de 683 000. Cette tendance peut s'expliquer au moins par deux raisons, la première concerne le développement de politiques d'entreprise orientées clients et la seconde a trait à une volonté de professionnalisation de la fonction de management qui touche les entreprises de tous les secteurs d'activité. Entre 2003 et 2018, la part des cadres a progressé de 3,18 points pour atteindre 18,4 % de la population en emploi (figure 8, Insee, 2019c), soit près de 5 millions de personnes. Cette tendance devrait encore s'accentuer dans les années à venir (Apec, 2020 ; Di Pasquale, 2020).



Lecture : en 2018, parmi les salariés, 13,5 % sont en CDD ou intérim ; parmi l'ensemble des personnes en emploi, 18,4 % sont des cadres et 18,5 % travaillent à temps partiel.
Champ : France hors Mayotte, population des ménages, personnes en emploi pour les parts de temps partiel et de cadres, et personnes salariées pour la part de CDD ou intérim.
Source : Insee, enquête Emploi 2018, séries longues sur le marché du travail.

Figure 8 : Catégories socioprofessionnelles en 2018

Enfin, deux autres domaines ont aussi progressé plus largement que les autres. Il s'agit de celui de l'informatique et des télécommunications, porté par la diffusion des technologies de l'information et de la communication (TIC), et du domaine de la gestion et de l'administration des entreprises.

2. Émergence des services et des relations de service dans le travail

Derrière cette augmentation générale des emplois dans le secteur tertiaire, se cache une évolution des notions de service et de relations de service dans le travail. Distinguer les différents domaines et leurs évolutions, permet de mieux comprendre les changements que

cela a induit dans le travail. Pour cela, il nous faut revenir quelque peu sur ces notions de service et de relations de service.

L'émergence du concept de service, issu des termes latin *servitium* (état d'esclavage, de servitude, de domesticité) et *servire* (être asservi), est relativement ancienne en tant que préoccupation liée au travail. Dès le 18e siècle Adam Smith (1723-1790) qualifie le service de travail improductif s'évanouissant au moment où il est produit (Bouquet et Dubéchot, 2016), pour parler du travail des serviteurs du public. Il s'agissait d'une vision purement économique et négative pour laquelle le service était considéré sans valeur car il ne produisait pas d'objet matériel, vision purement industrielle. Nous verrons que des traces de cette vision subsistent.

A partir des années 1950, apparaît une autre conception du service, d'abord à partir des travaux de Hughes (1897-1983) qui plaide pour une sociologie des « métiers modestes » et pas seulement des « professions prétentieuses » (Hughes, 1997), à partir d'une étude comparée des métiers. Puis à la fin des années 1970, Hill (1977) définit une activité de service comme celle où « un producteur transforme la condition d'une personne ou d'un bien appartenant à une personne, à sa demande et avec son agrément ». Il insiste sur la nécessité d'un accord, tacite ou contractuel, entre le prestataire et le client[15]. Les travaux de Gadrey (2003, 1998, 1991), de Bandt et Gadrey (1994), ou de Hatchuel (1994), s'inscrivent dans la poursuite de ce courant.

Durant cette même période, Goffman (1968, 1998) fait émerger une famille de travaux impulsée par la microsociologie américaine. La relation de service est ainsi quasiment réduite à la seule phase d'interaction entre des acteurs qui co-construisent leur action. Quoi qu'il en soit, à partir des années 1980, le concept de relation de service émerge de ces travaux et devient une source d'inspiration de travaux renouvelés sur les activités de service, en sociologie, économie, ergonomie, gestion, psychologie du travail ou encore sciences politiques.

Pour May (2000), les travaux de Delaunay et Gadrey[16] (1987), de Barcet[17] (1987) et de Eiglier et Langeard[18] (1987) marqueront fortement l'approche des économistes sur les activités de service. Leur point de vue est d'analyser la production de service en mettant au cœur de l'analyse la relation de service. En complément, les travaux de Lipsky[19] (1980) mettent en avant l'importance des compétences des personnels de la fonction publique pour parvenir à mettre en œuvre les politiques conçues par les ministères. Les années 1990 verront un développement des travaux centrés sur la description détaillée des situations d'interaction (Joseph et Jeannot, 1995 ; Weller, 1998).

---

[15] Pour une analyse plus détaillée de l'approche des activités de service de Hill, voir Petit (2005)

[16] *Les enjeux de la société de service*

[17] *La montée des services, vers une économie de la servuction*

[18] *Servuction, le marketing des services*

[19] Cité par Ughetto (2016a)

En ergonomie, la fin des années 1990 et les années 2000 marqueront un déplacement des objets de recherche du travail industriel vers les activités tertiaires (Cerf et Falzon, 2005 ; Petit, 2005 ; Cerf et *al.*, 2004 ; Valléry, 2002 ; Caroly, 2002, 2001 ; Petit, 2001a, 2001b ; David, 2000 ; Anact, 1993 ; Falzon et Lapeyrière, 1998).

3. Des caractéristiques spécifiques des services

De tous ces travaux, ont émergé de nombreuses caractéristiques des situations de travail dans lesquelles il est question de produire des services et dans lesquelles les relations de service sont présentes. Nous en relèverons trois qui, nous semble-t-il, sont spécifiques aux services :

– *Le « client » dans la boucle* – La première concerne la participation, plus ou moins importante, du « client » à la production du service (Borzeix, 2000 ; Falzon et Lapeyrière, 1998 ; Reboud, 1997 ; Hatchuel, 1995). Pour Bandt et Gadrey (1994), la spécificité des services prend son sens lors de son processus de production en le comparant à la production industrielle. En fait, la différence entre la production industrielle et la production de service serait le passage de la production à la co-production. Par conséquent, l'apparition de l'acteur extérieur serait un point essentiel à la production du service. En fait, pour ces auteurs et d'autres (Cerf et Falzon, 2005), le produit de la transaction est partiellement défini au cours des interactions entre ces deux agents. Dans ce sens, Bancel-Charensol et *al.*, (1999) ajoutent que le client a deux statuts non exclusifs l'un de l'autre :
  - Une cible, dans le sens où il est objet de transformation physique, intellectuelle ou psychologique, destinataire d'une prestation,
  - Une ressource du système de production, dans la mesure où il intervient, de manière et à des degrés différents, pour produire le service.

  Cette position reste à nuancer en fonction des situations car une part plus ou moins importante de la production peut-être soit standardisée dans certains cas, ou au contraire, être totalement produite sur-mesure, ce que Laville (2010) nomme les deux formes polaires de la relation de service. Si on prend l'exemple de la banque, l'automatisation du retrait d'agent, via des distributeurs, est un service totalement standardisé qui répond parfaitement au besoin du client. Par contre, dans les centres d'appels, la standardisation des scripts d'échange entre le client et l'agent et des procédures peuvent bien souvent générer des tensions liées à l'impossibilité de répondre efficacement à la demande du client (Bagnara et Livigni, 2005 ; Zapf et *al.*, 2003 ; Amiech, 2003).

– *Un objet insaisissable* – La seconde concerne l'immatérialité de la production de services. A la différence des produits, les services ne peuvent pas être touchés. Les activités de service peuvent donc être considérées comme immatérielles. On peut alors parler de

l'intangibilité[20] des services et de leur processus de production. L'enseignement, l'acte médical, le crédit financier, le conseil… ne sont pas des produits physiques (Bancel-Charensol et *al.*, 1999). Un produit peut être touché, il a une présence physique réelle. On peut le stocker, le transformer, le transporter. A côté de ces caractéristiques, les services sont plutôt « volatiles ». Comment pourrait-on les stocker, les transformer physiquement ?

– *La simultanéité de la production et de la consommation* – Enfin, si les produits sont souvent fabriqués dans un autre lieu que celui de leur consommation, les services sont consommés et produits en temps et lieux identiques (Mispelblom, 1999). Ceci entraîne donc des difficultés à les stocker et à adapter l'offre à la demande. Pour du Tertre (2002), la co-production entre le prestataire et le client suppose une synchronisation des temps de production et d'appropriation. Autrement dit, le service existe dans une relation qui implique sa production et sa consommation. Bien qu'elle soit une caractéristique fondamentale dans la définition des services, ou tout au moins dans sa différenciation par rapport aux biens, la simultanéité entre la production et la consommation des services n'est pas considérée avec le même poids selon les auteurs. En effet, on peut la définir comme « une absence de séparation radicale entre conception, fabrication, distribution et consommation » (Weller, 1998). L'auteur introduit une notion de gradation dans l'élaboration du service fourni, ce qui pourrait permettre de repérer des stades précis de la « production globale » des services (depuis la demande jusqu'au service fourni et consommé). D'ailleurs, Bancel-Charensol et *al.* (1999) parlent plutôt d'une consommation du service qui se ferait en même temps qu'une partie plus ou moins importante de sa production. Par conséquent, ils admettent aussi qu'une partie seulement de la production totale du service serait en phase temporelle avec sa consommation. La simultanéité entre production et consommation ne serait donc pas aussi prégnante selon les auteurs.

[20] La notion d'intangibilité a deux sens. Nous utiliserons le terme d'intangibilité pour parler de « ce qui échappe au sens du toucher » et non pour parler de « ce à quoi on ne doit pas porter atteinte ». Il existe une part majeure d'immatérialité générée par le manque de tangibilité du processus de production des services. En effet, même s'il existe des supports matériels qui déterminent plus ou moins certaines productions, voire des moments de la production, d'autres productions et/ou moments sont matérialisés seulement par l'échange entre individus. Cet échange peut prendre la forme de communications verbales (relations physiques et téléphoniques), écrites (courriers, courriels) ou encore informatiques (transferts financiers, par exemple).

4. L'art de la régulation excessive

Ces caractéristiques nous semblent importante à souligner car elles sont à l'origine d'une forte source de variabilités. En effet, les personnes qui travaillent en situation de service sont très probablement plus soumises à des variabilités, tout au moins plus soumises à certaines variabilités.

La présence du client change fondamentalement la situation de travail d'un agent. Dans ce cas, la place qui lui est accordée vient plus ou moins contraindre ou aider les agents. David[21] (2001) identifie 3 positionnements du client :

- *Client-consommateur* – Comme pour l'industrie, la conception de l'offre est indépendante du client qui n'intervient qu'en amont et en aval. L'offre est alors peu personnalisée, standardisée et la production est rationalisée.
- *Client-roi* – Dans ce cas, l'entreprise s'adapte au mieux aux besoins individuels du client en proposant une offre diversifiée par segmentation de la clientèle (comme dans le secteur bancaire). La production s'effectue en petite série ou à la demande.
- *Client-producteur* – Le client est présent à toutes les phases de la production ; il contribue à la construction de l'offre et du « produit » ainsi qu'à l'évaluation de la performance. En conséquence, la prestation ne peut plus être définie *a priori,* puisque dépendante de l'interaction avec le client, la séparation entre conception et production disparaît, l'évaluation de la valeur de la prestation devient plus ardue.

Dans le travail, ces positionnements du client ne sont jamais vraiment stables, même s'ils sont clairement identifiés par la stratégie de l'entreprise. En effet, certains clients, plus exigeants que d'autres, pourront acquérir le « statut » de client-roi car ils sont clients réguliers ou « à potentiel de vente » plus important. D'autre part, une entreprise peut faire évoluer sa propre stratégie vis-à-vis du client. Quoi qu'il en soit, la conséquence pour les salariés concernés est une inévitable adaptation aux situations à gérer. Par exemple, dans une agence bancaire, il faudra accepter de rassembler une somme d'argent volumineuse en un temps réduit, pour un « gros client », alors que la règle exige une demande 24h à l'avance, et gérer de surcroit une file d'attente composée de clients qui ne comprennent pas nécessairement ce choix.

Mais la présence du client, voire sa prédominance, s'est développée au-delà des situations de service à proprement parler. En effet, la plupart (pour ne pas dire toutes) des organisations publiques, privées, voire associatives affichent la préoccupation du service dont elles font bénéficier leurs clients (Ughetto, 2016a). Il n'est plus surprenant que la commande d'une porte de maison dans un supermarché de bricolage enclenche sa fabrication auprès d'un prestataire avec des caractéristiques spécifiques et un délai exigé.

[21] Repris par Cerf et Falzon (2005, p. 44).

C'est donc, indirectement, le client du supermarché qui participe à la prescription du menuisier prestataire.

Dans d'autres cas, le client pourra directement participer à la production du service, voire même être l'objet des transformations : l'enseignement, les soins ou encore les services à la personne sont beaucoup plus concernés. Dans ces situations, les caractéristiques des clients pourront alors jouer dans la balance des contraintes ou des aides à la réalisation du travail. Le surpoids d'un patient contraindra le manipulateur en électroradiologie médicale à un travail préparatoire plus long et plus précis pour positionner le patient sur la table avant la séance de rayons. De la même façon, l'enseignant devra adapter ses stratégies et ses méthodes pédagogiques aux capacités de chaque enfant. Dans un centre d'appels, le téléopérateur devra essayer de gérer au mieux les débordements émotionnels d'une mère ayant perdu son enfant et voulant connaître ses droits auprès de son assurance décès.

La simultanéité de la production du service et de sa consommation aura, selon nous, pour principaux effets la contrainte temporelle (produire vite pour que le client ne s'impatiente pas) et la nécessité de réajuster le service car l'évaluation qui en est faite ne satisfait pas le client. La contrainte temporelle ne génère pas en tant que telle une variabilité mais elle oblige les salariés concernés à devoir faire aussi bien en un temps plus court que prévu. Ces situations, qui nécessitent donc de développer des compétences appropriées pour y parvenir, sont certainement source d'erreurs et susceptibles de porter atteinte à la santé. Nous reviendrons sur ces aspects au cours du chapitre 5 pour parler de l'évolution des modèles de travail et de santé.

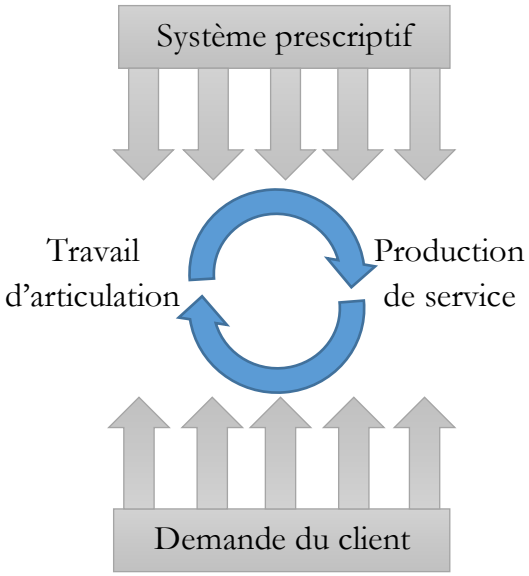


Figure 9 : La production de service : travail d'articulation entre prescription et demande du client

La nécessité de réajuster le service en fonction de l'évaluation du client est probablement la plus importante source de variabilités dans les situations de service. La coupe de cheveux devra être peaufinée, la prescription du médecin devra être réexpliquée, voire modifiée pour favoriser un bon traitement, l'infirmier devra refaire le pansement d'un patient qu'il juge trop serré, l'aide-soignant reprendre la toilette d'un résident, la consigne de sortie de l'établissement devra être ajustée en fonction de l'adolescent concernée, l'agent d'accueil d'une administration devra modifier les règles de gestion de la file d'attente pour satisfaire la colère d'un usager, etc.

Chaque fois, ces réajustements nécessiteront un travail d'articulation entre les besoins du client (exigences parfois) et ce que l'organisation et la hiérarchie (système prescriptif) permettent de faire (figure 9 *supra*).

Nous y reviendrons tout au long du document mais notons d'ores et déjà l'importance de cette demande du client posée sur les épaules du salarié (ou d'un collectif) et qui devra faire preuve de créativité et/ou prendre sur soi quand l'organisation n'aide pas, voire empêche, de faire un travail de qualité (Petit et Dugué, 2013a).

Enfin, dans un autre registre, mais toujours dans un souci de compréhension des adaptations et régulations auxquelles les salariés sont soumis, nous noterons que le développement des activités de service s'est accompagné d'un accroissement d'usages de technologies de l'information et de la communication (TIC[22]). De fait, les salariés ont dû s'adapter et réaliser de nouveaux apprentissages (nouveaux outils, nouvelles procédures), souvent s'adapter à de nouvelles organisations liées aux changements de TIC. De plus, des effets liés aux usages des TIC sur les conditions de travail sont identifiés. Par exemple, le rapport de Klein et Ratier (2012) met en évidence cinq principaux risques liés aux TIC concernant les conditions de travail :

- Une augmentation du rythme et de l'intensité du travail,
- Un renforcement du contrôle de l'activité pouvant réduire l'autonomie des salariés,
- Un affaiblissement des relations interpersonnelles et/ou des collectifs de travail,
- Le brouillage des frontières spatiales et temporelles entre travail et hors- travail,
- Une surcharge informationnelle.

5. Engagement subjectif, développement du *care* et travail des femmes

Comme vu dans le paragraphe précédent, la présence du client dans la sphère de l'activité de travail génère inévitablement une prise en charge, plus ou moins grande, plus ou moins rapide, des besoins de ce client. Cette prise en charge, peu souvent standardisable, nécessite d'approfondir ce qui se passe du côté de la relation de service, notamment aux niveaux transactionnel, contractuel[23] et relationnel (Goffman, 1968).

Pour Smith (1990), il existe une discontinuité ou une disjonction entre deux formes de connaissance : des formes objectivées de la connaissance produisant et organisant le monde social tel qu'il est enseigné et modélisé et la connaissance du monde social dont nous disposons « de l'intérieur », à partir des conditions concrètes, particulières et locales des existences incarnées. Or, lorsque l'on prête un peu plus attention aux situations de service,

[22] Nous y reviendrons au Chapitre 3.

[23] Pour approfondir, voir les notions de contrats juridique, technique et moral (Petit, 2005).

leur accroissement a été synonyme d'une accentuation de l'engagement subjectif et du don de soi pour les autres dans le travail[24].

Au plan statistique, une large part de l'augmentation du secteur tertiaire est liée à la progression du domaine de la santé et de l'action sociale, culturelle et sportive et ceux des services aux particuliers et du domaine des services aux particuliers. Ces domaines d'activité combinent des caractéristiques qui, selon nous, potentialisent l'engagement individuel et collectif au travail :

- Nécessité de porter attention à autrui,
- Prise en charge de la souffrance physique, mentale ou encore sociale,
- Moyens financiers souvent restreints,
- Métiers souvent considérés comme peu qualifiés et donc peu reconnus[25]

Or, les métiers associés aux soins et aux aides à la personne soulèvent des préoccupations spécifiques en termes d'engagement subjectif, de charge émotionnelle, (Van de Weerdt, 2011), d'arbitrages (Blandin, 2013), et ont notamment fait émerger le concept de *care* au travail. L'éthique du *care* s'est développée à partir des années 1980, notamment suite au développement d'une politique économique libérale (aux États-Unis et en Grande-Bretagne).

> Un des effets de cette politique économique fut de rendre les sociétés et leurs institutions encore moins *caring* qu'auparavant, de durcir les restrictions en matière de service public, d'accroître la charge sur les catégories minorisées et appauvries, de faire du recours à la main-d'œuvre immigrée légale et illégale un levier de réduction des coûts des politiques publiques. Parmi les effets de cette vague qui fait craindre le tsunami, l'affaiblissement des capacités des classes moyennes à s'occuper de leurs vieux, de leurs malades, de leurs handicapés, et de leurs enfants. Cette dégradation a pu faire percevoir le *care* comme un bien, une valeur ou un idéal au moment où il devenait de plus en plus périlleux d'en assurer la fourniture pour ces catégories sociales […] (Paperman, 2013, p. 43).

Aujourd'hui, et selon les auteurs y consacrant leurs travaux, le concept de *care* reste assez difficile à circonscrire car il renvoie à différentes notions, différentes situations : « soin, responsabilité, attention, souci des autres, sollicitude, maintenance, portance, présence... »

[24] Nous ne développerons pas cet aspect en détail dans ce paragraphe, nous y reviendrons au chapitre 5 lorsque nous aborderons l'évolution des modèles de santé, mais nous souhaiterions d'ores et déjà en présenter quelques caractéristiques comme évolution sociétale.

[25] A ce propos, il est intéressant de constater combien la crise de la Covid-19 a permis, à une vitesse exceptionnelle, de rebattre les critères d'évaluation des métiers essentiels à l'action publique, et donc à la vie de chacun : soignants, ripeurs, facteurs ou hotes.esses de caisses sont apparus, dans l'opinion publique, comme des métiers devant être mieux reconnus. L'histoire nous dira si les choses changeront pour autant.

(Ibos, 2019, p. 182). Quoi qu'il en soit, une des conséquences de ces évolutions s'est concrétisée dans le développement de politique publique du *care* (Chahsiche 2014 ; Gadrey et Gadrey, 2010), de société du *care* (Molinier, 2013) et l'extension des métiers du service à la personne. Par exemple, face au vieillissement de la population dans les pays de l'Ocde, une grande partie des politiques publiques encouragent le recours à l'aide professionnelle à domicile pour les personnes âgées résidant à domicile (Roquebert et *al.*, 2019).

De plus, ce mouvement sociétal s'est aussi accompagné d'un autre mouvement, intimement lié, celui de l'égalité du travail femme-homme et en particulier celui de la place des femmes dans les métiers du soin et l'aide à la personne. En effet, les domaines dans lesquels les femmes sont surreprésentées sont l'enseignement, la santé, l'hébergement médico-social, l'action sociale et les services aux ménages (Molinier, 2016). A y regarder de plus près (figure 10, Insee, 2019b), 87,5 % des femmes travaillent dans le secteur tertiaire : 10,1 % dans l'enseignement (*vs* 4,5 % d'hommes), 11,1 % dans la santé (*vs* 3,4 %), 13,2 % dans l'hébergement médico-social et l'action sociale (*vs* 2,4 %) ou encore 7,3 % dans les services aux ménages (*vs* 3,6 %). A cela, on peut ajouter quasiment 20 % de femmes travaillant dans les services aux entreprises et l'administration publique, et 12,1 % dans le commerce, secteurs dans lesquels le service à autrui, et les contraintes associées, sont relativement développés. Le chapitre 5 nous permettra d'approfondir les effets de ces situations sur le travail et la santé.

	Ensemble		Sexe en %		Âge en %		
	en milliers	en %	Femmes	Hommes	15-24 ans	25-49 ans	50 ans ou plus
Agriculture	698	2,6	1,6	3,5	2,5	2,0	3,8
Industrie	3 699	13,8	8,3	18,8	13,7	14,0	13,3
Construction	1 740	6,5	1,5	11,1	7,2	6,7	5,7
Tertiaire	20 414	75,9	87,5	65,2	73,7	76,1	76,2
Commerce	3 449	12,8	12,1	13,5	18,8	13,0	10,8
Transports	1 452	5,4	2,9	7,7	4,3	5,4	5,7
Hébergement et restauration	1 032	3,8	3,9	3,8	8,8	3,7	2,9
Information et communication	791	2,9	1,9	3,9	2,7	3,4	2,2
Finance, assurance, immobilier	1 258	4,7	5,4	4,0	3,1	4,8	4,8
Services principalement aux entreprises	2 650	9,9	9,5	10,2	8,7	10,5	8,8
Administration publique	2 433	9,1	9,9	8,2	5,5	8,5	11,1
Enseignement	1 933	7,2	10,1	4,5	4,3	7,4	7,5
Santé	1 916	7,1	11,1	3,4	4,8	7,3	7,4
Hébergement médico-social, action sociale	2 046	7,6	13,2	2,4	6,1	7,2	8,9
Services aux ménages	1 455	5,4	7,3	3,6	6,4	4,9	6,1
Activité indéterminée	328	1,2	1,0	1,4	2,8	1,1	1,0
Ensemble	**26 880**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**

Champ : France hors Mayotte, population des ménages, personnes en emploi de 15 ans ou plus.
Lecture : en moyenne en 2017, 87,5 % des femmes ayant un emploi travaillent dans le secteur tertiaire.
Note : les intérimaires sont classés dans le secteur utilisateur.
Source : Insee, enquête Emploi.

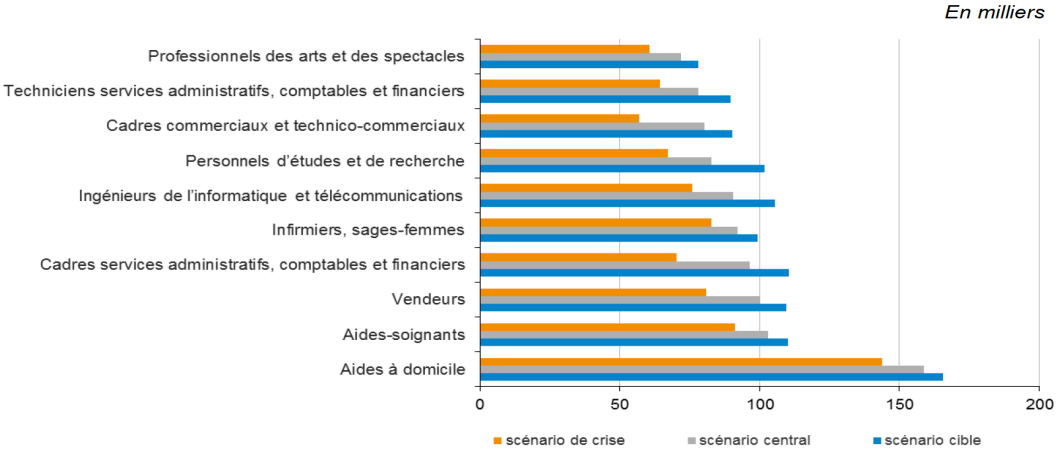
Figure 10 : Population en emploi selon le sexe, l'âge et le secteur d'activité en 2017

Globalement, dans la continuité de leur essor durant les quarante dernières années, les services vont poursuivre leur progression mais de façon contrastée. Si l'automatisation de certaines tâches va diminuer les emplois dans les secteurs de la banque, assurance, secrétariat ou encore commerce de détail (caisses par exemple), d'autres vont voir leurs emplois et leurs tâches augmenter, comme la logistique et l'aide à la personne (Inrs, 2016).

La consommation de produits hors frontières, la mondialisation du commerce et le développement du commerce en ligne ou encore la généralisation du « juste à temps » ont largement favorisé la progression du conditionnement et reconditionnement de marchandises. Face cachée d'un système de consommation mondialisé, les plateformes

logistiques devraient continuer à se développer, sous la pression d'une croissance continue. Or, ce secteur d'activité va probablement précariser une population plus nombreuse avec des contrats de travail « flexibles » et des conditions de travail dégradées (Benvegnù et Gaborieau, 2017). En 2015, on comptait 28 personnes âgées de 65 ans et plus pour 100 personnes d'âge actif. D'ici à 2050, cette proportion devrait doubler (Ocde, 2019). Dans ce contexte, le besoin d'accompagnement, d'aide et de soin aux personnes vieillissantes va croitre et de nombreux métiers devraient être créés (INRS, 2016). Mais compte tenu de la faiblesse des politiques en faveur du secteur, il faut là-aussi craindre des formes de précarisation du travail.

Considérés souvent et à tort comme des emplois peu qualifiés, ils resteront peu rémunérés et globalement peu reconnus. Pourtant, les besoins en la matière vont être criants en France



Concepts : emploi au sens du BIT ; nomenclature des familles professionnelles (FAP 2009).
Champ : ménages ordinaires ; France métropolitaine.
Source : projections France Stratégie-Dares

Figure 11 : Métiers bénéficiant des plus importants volumes de créations d'emplois (d'après Colin et *al.*, 2015)

quels que soient les scénarios (Colin et *al.*, 2015 ; figure 11). Dans ce contexte, de nombreux travaux tendent à préconiser le développement d'une société du *care*, c'est-à-dire une société orientée vers le soin et l'attention portés aux autres et notamment à leurs besoins. Aux États-Unis, Tronto (2013) appelle à l'avènement de « démocraties du *care* ». Elle recommande de promouvoir des régimes de prise en charge des personnes non autonomes dans le déroulement de leur vie quotidienne aussi pluralistes, généreux, ouverts que possible. En France, Paperman et Laugier (2005) ou encore Molinier et *al.* (2009) ont contribué à développer ce concept au monde du travail, éclairant différemment de nombreuses situations de service, en portant une critique acerbe au regard porté par la société sur les métiers du *care* et aux organisations du travail associées : « Se préoccuper du *care* implique ainsi de prendre en compte ses conditions organisationnelles et matérielles, en particulier la division du travail. » (Molinier, 2016, p. 128). Ces évolutions nécessiteront de repenser des modes d'organisation et de management plus appropriés.

Chapitre 3 - Financiarisation de l'économie et des entreprises

La financiarisation de l'économie et des entreprises est la seconde évolution conséquente des contextes de travail que nous souhaiterions aborder car elle a transformé en profondeur le rapport au travail, les formes d'organisation des entreprises et les modes de management.

Aborder les problématiques de financiarisation dans le champ de l'ergonomie pose au moins une question : que vient faire l'ergonomie sur des préoccupations qui semblent largement dépasser la sphère du travail ?

La principale raison est que les conséquences de cette financiarisation a conduit les managers à s'éloigner du travail et de leurs équipes. La seconde raison consiste à s'informer en appréhendant comment nos sociétés et modes de vie ont évolué – ce qui a des incidences sur le fonctionnement des entreprises et sur les comportements humains au travail – et pour anticiper les tendances à venir. La troisième raison concerne l'identification du niveau d'action de l'ergonomie. Il n'est pas question ici d'envisager une action visant à influencer la financiarisation – sauf à dénoncer les méfaits de ces processus sur le travail et la santé – c'est plutôt un moyen de situer le niveau d'action de l'ergonomie dans une chaine d'actions indispensable face à l'ampleur du phénomène. Pour notre propos dans ce mémoire, notre champ d'intervention restera celui de l'entreprise.

Nous aborderons aussi dans ce chapitre des aspects relatifs à la mondialisation fortement liés au processus de financiarisation et inversement.

1. Éléments de définition

La financiarisation est un phénomène « technique » qui est née dans les années 1970, par une promesse de rente pour financer les retraites, notamment aux États-Unis. Son expansion par la suite trouve son origine du côté de l'idéologie avec la vague néolibérale née en Angleterre et aux États-Unis dans les années 1980. La financiarisation a consisté à

> « transformer toutes les composantes de l'économie en particules de capital, la technique, la finance, l'humain. On parle d'ailleurs de capital humain, capital compétences, capital santé. La financiarisation est ce phénomène qui consiste à micro-capitaliser toute la société et à relier par une infrastructure technologique de gestion tous ces capitaux et à les évaluer entre eux. » (Gomez, 2019b).

Lorsque l'on parle de financiarisation, on entend assez fréquemment que l'économie mondiale est désormais dominée par la sphère financière et non plus par la sphère de l'économie réelle, et que la *machine finance* est devenue principale décisionnaire, au-dessus des entreprises et même des états. La financiarisation peut se définir comme l'imposition de nouvelles normes de rentabilité et de gestion via la propagation des principes de la

« gouvernance d'entreprise » et de la « valeur actionnariale » (Firmin, 2008). Vu d'un autre angle, on peut définir la financiarisation en considérant qu'avant (les années 1980-1990), la finance n'était qu'un outil au service du travail, unique facteur de création de la valeur. Désormais, c'est le travail qui est au service du résultat financier promis aux actionnaires (Gomez, 2019b). Pour Cordonnier et *al.* (2013), la financiarisation est le concept fréquemment utilisé pour caractériser les changements majeurs intervenus dans le fonctionnement macroéconomique des pays avancés (et, peut-être dans une moindre mesure, des pays en développement) depuis le début des années 1980. En le résumant, ce concept fait référence au rôle croissant de la finance dans la transformation des institutions, des comportements et des objectifs des acteurs économiques (ménages, entreprises, État). Quelle que soit la définition, nous verrons que la position dominante de la finance a conduit certains économistes à considérer deux formes d'économies : l'économie financière et l'économie réelle. L'une renvoyant à une sphère dans laquelle on gère des produits financiers, dont les entreprises, et l'autre s'attachant à comprendre ce que les entreprises produisent comme valeurs réelles, les moyens qu'elles utilisent ou encore les investissements industriels qu'elles essaient de réaliser pour se développer. Mais l'économie financière ignore et influence l'économie réelle.

2. Origines de la financiarisation

Aujourd'hui, l'économie est ancrée dans un capitalisme qui a connu des transformations au cours de l'histoire. D'un capitalisme bourgeois au 19e siècle, nous sommes passés à un capitalisme industriel au 20e. Depuis les années 70, l'économie internationale s'installe progressivement dans le sillon d'un capitalisme financier (Boltanski et Chiapello, 1999). Plus précisément et en se focalisant sur la gouvernance actionnariale et la fluidité du marché boursier, Auvrey et Dallery (2019) distinguent quatre phases successives dans l'évolution des liens entre la finance et l'industrie aux États-Unis[26] :

- Le « capitalisme industriel » (1813-1890). Il est marqué par la logique du développement industriel, la nécessité de financer des activités intensives comme le transport ferroviaire, l'exploitation pétrolière et minière ou pour les industries qui se déploient grâce à ces nouvelles ressources et infrastructures. Dans ce mouvement, la fin du 19e voit s'affirmer les droits de vote des actionnaires (influence sur les investissements) et se développer les banques d'investissement, les bourses et les prémices de leur combinaison avec l'industrie sous la forme des trusts.
- Le « capitalisme de banquiers » (1890-1933). Dans cette deuxième phase du capitalisme, c'est l'émergence de la liquidité des marchés qui va compléter l'arsenal des actionnaires. Le capitalisme de banquiers marque le renforcement des relations entre banques d'investissement et industriels dans le financement des groupes qui centralisent diverses

[26] La majeure partie du système financier que nous avons aujourd'hui en France et en Europe provient du système américain.

sociétés sous des holdings. C'est le début d'une augmentation de fusions-acquisitions dans un objectif de concentration.

> Il est nécessaire de souligner ici que, à la différence d'un investissement productif, les opérations de fusions-acquisitions ne donnent pas naissance à de nouvelles capacités de production pour l'économie dans son ensemble. Financer des opérations de concentration ou financer des projets d'investissement n'est pas neutre du point de vue macroéconomique, les opérations de concentration pouvant même conduire, du fait de l'élévation du degré de monopole, à une augmentation de la part des profits dans la valeur ajoutée. Mary O'Sullivan[27] montre bien qu'au cours du 20e siècle aux États-Unis la première fonction du marché boursier n'est pas le financement de l'investissement mais l'organisation du transfert de titres de propriété entre fondateurs et nouveaux actionnaires (Auvrey et Dallery, 2019, p. 35).

Enfin, cette période est marquée par la mise en place de la liquidité des marchés pour les titres industriels et a comme conséquence la survenue de crise financière à répétition (1893, 1907, 1929).

- Le « capitalisme managérial » (1933-1982). Il s'agit d'une période bien spécifique identifiée comme une parenthèse unique de régulation de la finance dans l'histoire du capitalisme. La finance y est désormais subordonnée aux objectifs de croissance macroéconomique et de stabilité financière. Les financements de dettes externes sont assurés par la Banque Centrale, qui contrôle les capacités de crédit des banques commerciales, ces dernières ayant pris le relais des banques d'investissement dans le financement des firmes. Les marchés financiers sont sous contrôle réduisant la liquidité des actionnaires jusqu'aux années 1975, sous un « régime fordiste » (Plihon, 2019). Cette période a aussi été marqué par une fiscalité importante sur les hauts revenus, avec un taux marginal d'au moins 70 % (Piketty, 2019).
- Et enfin le « capitalisme de money managers » (1982 à nos jours). Cette dernière période est celle que l'on connaît aujourd'hui et qui correspond réellement à la financiarisation de l'économie. Elle est marquée par la libéralisation des marchés boursiers. De nombreux dividendes sont reversés aux actionnaires, les fonds de pension délèguent la gestion de leurs actifs aux « money managers » (traders), et il en découle finalement que la bourse ne finance plus le secteur financier mais est au contraire financée par celui-ci. Pour de nombreux auteurs (Palpacuer, 2012 ; Chambost, 2013 ; Gomez, 2013 ; Askenazy, 2017), c'est le milieu des année 1970 aux États-Unis et des années 1980 en France qui marque ce tournant. Cette période aura été celle d'une augmentation de l'intérêt des actionnaires pour les profits, au détriment de l'intérêt pour l'activité des entreprises, et d'un éloignement des managers du travail.

[27] O'Sullivan, M.A. (2000). *Contests for Corporate Control: Corporate Governance and Economic Performance in the United States and Germany*. Oxford: Oxford University Press. [citée par Auvrey et Dallery (2019)]

3. Mondialisation de la finance

Aujourd'hui, le système financier international est devenu un mégamarché unifié de l'argent qui se caractérise par une double unité (Plihon, 2019) :

- De lieu : les places financières sont interconnectées par les réseaux modernes de communication,
- De temps : il fonctionne en continu, 24 heures sur 24, successivement sur les places d'Extrême-Orient, d'Europe et d'Amérique du Nord.

La mondialisation s'est aussi traduite par le décloisonnement des marchés avec l'ouverture des frontières – ouverture des marchés nationaux vers l'extérieur – et éclatement des compartiments existants pour les marchés nationaux – marchés monétaire, financier, des changes, à terme, etc. Désormais, l'opérateur qui investit recherche le meilleur rendement en passant d'un titre à l'autre ou d'une monnaie à l'autre, de l'obligation en euro à l'action en dollars, par exemple. Ces marchés sont devenus des sous-ensembles d'un marché financier global intégré, lui-même devenu mondial. Dans ce mouvement de mondialisation, les opérations financières ont eu une progression explosive, au-delà des besoins de l'économie mondiale. Par exemple, sur le marché des changes, les transactions induites par les opérations financières sont cent fois plus importantes que celles liées au commerce international des biens et des services (Plihon, 2017).

Même si l'empreinte de la financiarisation n'est pas toujours facile à identifier (Chambost *et al.*, 2018), il n'en reste pas moins que de nombreux travaux convergent pour dire que les processus de financiarisation sont très probablement la cause d'un dérèglement de l'économie et de dysfonctionnements des entreprises.

4. Principales critiques de la financiarisation et de la mondialisation

4.1 Des investissements d'entreprise affaiblis

Dérèglement économique

La principale critique de ce mode de fonctionnement de l'économie est que la spéculation et la recherche de profits semblent avoir pris le pas sur l'investissement productif ou, dit autrement, le marché financier devient beaucoup plus attractif pour les investisseurs que l'économie réelle. En effet, avec une croissance entre 1 et 2 % pour le marché primaire (PIB) alors que le marché secondaire propose une croissance à 2 chiffres, cela semble évident. Or, le PIB augmente moins vite que la dette depuis une quarantaine d'années, ce qui témoigne d'un problème d'efficacité. La dette n'est pas toujours utilisée à des fins productives, elle l'est aussi à des fins spéculatives. Et la spéculation ne produit ni bien, ni service, ni véritable revenu. Aujourd'hui, c'est ce fardeau de dettes, que l'on pourrait qualifier d'inutile, c'est-à-dire qui n'a pas servi à enrichir ni les entreprises ni les ménages et qu'il faut quand même rembourser, qui pose problème à l'économie.

En effet, dès lors qu'il faut capter des financements sur les marchés, il va y avoir un phénomène de surenchère de façon à ce que les entreprises apparaissent comme les plus prometteuses en termes de bénéfices, les plus globalisées, attractives aux yeux de l'investisseur qui devient majeur pour les futurs investissements de l'entreprise et qui va ainsi orienter l'économie.

Les causes du « dérèglement économique » actuel sont à la fois clairement identifiées et, en même temps, restent floues tant leurs intrications complexes rendent les voies d'amélioration de l'économie mondiale, de celle de l'Europe et de la France peu évidentes. La situation des entreprises françaises s'en ressent et en dépend.

Une des principales causes pointée du doigt par certains économistes reste le « manque de régulation dans la sphère financière » (Turner, 2008), ce qui est relevé par le passage d'un « capitalisme managérial » à un « capitalisme de money managers ». Dans ce sens, la crise financière de 2008 n'avait rien d'accidentel. En effet, l'auteur pointe que dès le second semestre 2006, soit deux ans plus tôt, les évolutions du marché de l'immobilier américain annonçaient la crise que l'on a connue, mais les signes précurseurs n'ont engendré aucune régulation. La crise en chaine qui en a découlé montre à quel point les activités financières influencent l'économie locale - entreprises de toutes tailles (Baud et Chiapello, 2015) et combien les alertes n'ont pas suffi à convaincre les « grands décideurs » de changer de cap tant leurs intérêts propres sont importants.

Priorité sur les projets d'investissement et non sur les projets d'entreprise

La contrainte de la finance qui exige une rentabilité actionnariale, sous forme de remarchandisation du travail, et celle de la concurrence mondialisée sont aujourd'hui reconnus comme les principaux facteurs de l'incapacité des entreprises à se développer du point de vue économique, social et environnemental (Lordon, 2009).

Ainsi, la soumission à des critères d'hyper-rentabilité du marché mondial a engendré de grandes régressions économiques et sociales pour les entreprises en les plaçant dans un contexte de très forte concurrence. Mais dans les faits, il ne faut pas s'y méprendre, ce ne sont pas les capitaux qui sont en concurrence mais les projets d'investissement qui ne garantiraient pas un minimum de retour sur fonds propres (entre 15 % et 30 %). Le choix de l'investissement se fait alors sur son taux de rentabilité financière et des projets ambitieux, sérieux et viables de « développement industriel » peuvent alors être délaissés au profit de projets qui sécurisent un taux de marges plus important (Husson, 2008). La finance s'est dé-régularisée sur le plan international (Turner, 2008) et l'entreprise est devenue progressivement un « objet financier ».

En conséquence, c'est l'équation économique propre de l'entreprise qui est profondément bouleversée. En effet, dans ce contexte économique, les entreprises sont en perpétuelle recherche d'investisseurs et de capitaux. La rentabilité n'est plus un résultat, comme dans le capitalisme industriel (Tertre, 2009), mais un objectif. On ne déduit plus la rentabilité du ratio entre la qualité d'un produit ou d'un service à produire et les moyens de production

nécessaires, mais comme une fin en soi. L'entreprise est alors utilisée comme support à la production de cette rentabilité. Peu importe ce qui est produit, ce qui importe est le profit que dégagera l'entreprise. L'exemple de l'EVA (Economic Value Added, « valeur économique ajoutée ») illustre ce processus : l'entreprise est dite profitable, non pas si elle dégage simplement du profit, mais si elle dégage un profit supérieur à la rémunération moyenne attendue des capitaux placés sur les marchés financiers (Gaulejac et Hannique, 2019).

4.2 Une course à l'innovation[28]

Il existe une différence entre innovation et course à l'innovation. L'innovation est ce qui permet d'inventer de nouveaux produits et services en vue d'une amélioration de la condition humaine. Ces dernières décennies ont été riches en innovation.

La course à l'innovation est un processus, lié à la financiarisation, qui vise à faire toujours plus d'innovation quitte en perdre le sens originel, c'est-à-dire améliorer la condition humaine. Le principe consiste à surenchérir sur la concurrence et parfois sur soi-même pour toujours proposer de nouveaux produits et services. C'est comme si les entreprises s'étaient mises à penser que la seule stratégie possible est de détruire leurs produits et services pour en créer de nouveaux, quitte à détruire leur propre valeur. Les entreprises se détruisent elles-mêmes pour créer davantage d'innovation. La course à l'innovation est née dans les années 1980 grâce à des financements importants, notamment de la part des ménages. L'innovation permettait d'attirer encore plus l'épargne qui permettait elle-même d'innover toujours plus.

Aujourd'hui, les conséquences sont négatives sur le plan économique car les entreprises ont été obligées de s'endetter pour assurer cette course à l'innovation.

Mais les conséquences vont au-delà. Ce processus a des effets sur le travail lui-même car le changement fréquent de produits et de services contraint souvent aux changements d'outils de travail, d'organisation, de hiérarchie, de collègues, de consignes, d'objectifs nécessitant l'acquisition de nouvelles compétences, de nouveaux liens collectifs. Ces changements perpétuels peuvent perturber les salariés qui perdent leurs repères, le sens du travail. On peut retrouver ces causes et ces effets aussi dans les services publics lorsqu'il s'agit de les moderniser pour les rendre plus compétitifs face à la concurrence. Parfois, même si l'organisation du travail semble ne pas avoir trop changé, les référents de l'action et les valeurs peuvent avoir profondément évolué conduisant à une activité insensée (Hanique, 2004, 2005).

Enfin, une autre conséquence est la surconsommation avec les effets néfastes sur l'environnement (quantité croissante de produits pas toujours recyclés et pollution liée à la

[28] Cette section est largement inspirée d'une présentation vidéo de Pierre-Yves Gomez intitulée « Jusqu'où ira l'innovation » et consultée sur : https://pierre-yves-gomez.fr/

production et au transport croissants de produits et de services[29]). Par exemple, entre 1990 et 2004, le volume de fret aérien a été multiplié par 2,5, le transport aérien de passagers par 1,8 et les exportations de services commerciaux (logistique et tourisme) par 2,8 (Rastoin et Ghersi, 2010).

4.3 Des systèmes de travail « éclatés »

L'essor des NTIC[30], à partir des années 1980, a largement favorisé le développement de la mondialisation par :

- L'accélération de la circulation de l'information à l'échelle de la planète,
- La mise en réseau des entreprises dans le monde grâce à l'informatique et les nouveaux moyens de communication,
- Le développement de l'économie immatérielle et virtuelle.

Les NTIC joue aujourd'hui un rôle majeur dans le fonctionnement international de la finance et des entreprises (Cohen, 2019). Ajouté à cela, l'expansion des moyens de transports à travers le monde ont conduit à éclater les systèmes de travail. Aujourd'hui, de nombreuses entreprises de secteurs variés (automobile, banque, aéronautique, technologie, tourisme, logistique, etc.) ont des chaînes de production dont les unités sont dans des pays, continents différents. Ces chaînes permettent de décomposer la fabrication d'un bien dans différents lieux pour minimiser les coûts de production. Le tout sans grande difficulté, compte tenu de l'effondrement du coût des transports et du développement des télécommunications (Borrel, 2020).

De fait, les grands groupes adoptent des « organisations matricielles transnationales » (Palpacuère, 2012) pour la production et les fonctions supports. Une part des fonctions est externalisée, pour ne garder que « l'essentiel », conduisant à une augmentation des relations standardisées client-fournisseur (offre/demande) et souvent, des procédures standardisées, conçues dans des centres de pilotage situés dans d'autres pays que celui du lieu de travail, prescrivent les façons de travailler et de contrôler le travail.

Ces structures réduisent l'autonomie des filiales locales et les capacités de régulations collectives construites au fil d'années d'expérience. Ce sont les capacités individuelles et collectives à faire le travail qui sont directement amoindries. Et les managers ne sont pas épargnés. Contraints d'imposer des normes de travail standardisées, souvent inappropriées aux situations de travail, parfois culturellement inadaptées, ils se retrouvent à gérer des injonctions contradictoires lorsqu'il s'agit répondre aux sollicitations de leurs équipes. Il y a non seulement contradiction entre les normes et le travail réel mais en plus ils perdent en capacité de régulation.

[29] Il faut ajouter à cela un nombre de consommateurs croissants avec l'émergence des pays en développement.

[30] Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication

4.4 Crise du management d'entreprise et de l'organisation[31]

Les PME[32] sont aussi concernées

La financiarisation ne touche pas seulement les entreprises financières (c'est-à-dire cotées en bourse), elles touchent aussi celles qui ne le sont pas (Useem, 1996 ; Fligstein, 2002). Pour Cordonnier *et al.* (2013), la financiarisation, en promouvant une nouvelle norme financière de rentabilité accrue, a élevé le coût du capital pour les sociétés non financières en France. Ils montrent que cette élévation du coût du capital permet de mieux comprendre le ralentissement des performances macroéconomiques françaises depuis les trente dernières années. La situation des entreprises non financières est identique au Québec (Bourque, 2014).

De plus cette mise sous tension financière de l'entreprise, est extrêmement marquée pour les cas d'entreprises sous *Private Equity*. Les *Private Equity*, peu critiqués à leur mise en œuvre, sont une forme privée d'investissement dans des entreprises, généralement non cotées, souhaitant financer leur développement par un apport de capitaux non-publics. Leurs fonds sont créés pour une durée limitée (autour de cinq ans) par un gestionnaire de fonds. Il est chargé de trouver et de négocier les investissements potentiels – les entreprises cibles – de les gérer et de les revendre en dégageant une plus-value. L'acquisition de ces entreprises s'effectue en mobilisant un endettement important que les entreprises se retrouvent à devoir elles-mêmes rembourser. L'entreprise se retrouve à financer elle-même son acquisition (Chambost, 2013). En France, de nombreuses PME peuvent être concernées car les banques peuvent mettre comme condition pour l'obtention de prêts le recours à ce type de montage financier. C'est un modèle axé sur la revente de l'entreprise, faisant abstraction des formes productives de l'entreprise, qui génère nécessairement des bouleversements dans le travail, par des réorientations de la production et du management, et souvent en marche forcée, comme en témoigne le directeur financier d'une entreprise reprise par un fonds de ce type :

> Je prends un machin qui est un vrai bordel, je le taille et je le fais rentrer dans les canons. Je le change en quelque chose de vendable… Et on fait marcher les équipes au son du canon. Si ça ne plaît pas à certaines personnes, c'est simple la porte est là… (Chambost, 2018, p.93).

Valorisation d'un management de contrôle

De cette tendance générale à la financiarisation des entreprises, s'est installée une forte compétition entre les entreprises qui se sont mises à promettre toujours plus de profit pour attirer les capitaux, souvent étrangers. Pour ce faire, elles ont transformé leur modèle de

[31] Là encore, l'objectif de ce paragraphe n'est pas de pointer exhaustivement l'ensemble des effets de la financiarisation sur les organisations du travail mais d'identifier les effets majeurs. La partie 4 sera essentiellement consacrée aux modèles organisationnels.

[32] Petites et Moyennes Entreprises

fonctionnement et notamment leurs systèmes de production et d'organisation. Elles ont intégré des outils de contrôle et de reporting sophistiqués (Baud et Chiapello, 2015) pour garantir un profit maximum à toutes les étapes de la production. Pendant trente ans, la course au profit a accéléré les innovations et les regroupements d'entreprises. Cette surenchère d'innovation a généré une forte croissance économique. Mais celle-ci était fondée sur une destruction toujours plus rapide des biens et des services. Donc, à ce processus de financiarisation des entreprises, en a découlé un changement dans le management des entreprises : de nouvelles méthodes de management pour favoriser le contrôle de l'activité individuelle ont vu le jour, surtout depuis les années 1990 (Coutrot, 2002).

Progressivement, les performances, à l'image de celles que l'on attend financièrement, ont été évaluées individuellement, comme les rémunérations[33] dans beaucoup de secteurs, quitte à masquer toutes les formes d'intelligence collective utiles à la production de valeurs.

Monopole décisionnel des actionnaires et « court-termisme »

Mais au-delà du fait que le secteur financier s'est progressivement autonomisé par rapport à l'économie réelle, le point majeur, nous semble-t-il, reste que la financiarisation signifie que les financiers président désormais aux décisions des directions d'entreprise et donc de l'ensemble de l'économie (Stiglitz, 2010). Ce qui, d'une certaine manière, contraint l'économie entière aux stratégies et règles de régulation de la finance.

En découle une mutation concernant la gouvernance des entreprises (Sérgrestin et Hatchuel, 2012) : l'évaluation du management a été recentrée au niveau de l'assemblée générale des actionnaires, et largement subordonnée à des critères portant sur la valeur à court terme pour l'actionnaire. Une « grande déformation » de la gouvernance, pilotée par la financiarisation de l'économie, s'est progressivement faite (Favereau, 2014). Le management a ainsi perdu beaucoup de marges de manœuvre et il lui est demandé des performances à très court terme qui peuvent se révéler contraire aux intérêts de l'entreprise (Ségrestin et Hatchuel, 2012). Alors qu'elles ont besoin de stratégies de développement à long terme, les entreprises sont soumises aux diktats du court terme et des rendements excessifs, conduisant à une baisse continue des investissements.

> Le « court-termisme » s'est développé dans les économies de marché. La durée moyenne de détention des actions a été divisée par dix en deux décennies. Les gestionnaires d'actifs sont jugés sur leurs performances trimestrielles. Il existe un vrai problème de financement des investissements longs (Aglietta et Mandau, 2017)

[33] Le renforcement des exigences de rentabilité du capital par les détenteurs d'actifs financiers a eu des effets sur les salaires (Athus et Cohen, 1998). La part des salaires décroît fortement à partir de 1983, de façon plus modérée dans les années 1990 et enfin se stabilise à un niveau inférieur à celui du début des années 1970, à la fin des années 2000 (Firmin, 2008).

Finalement, la gouvernance actionnariale (Stellian, 2012) se retourne contre l'efficacité de l'entreprise. L'exemple que nous avons dénommé « Le cas Carrefour » (*infra*) témoigne bien de ces déformations.

Le cas Carrefour

À propos de ce glissement d'un investissement industriel vers un investissement financier dans la gestion stratégique des entreprises, nous empruntons volontiers au cas étudié par Benquet (2013a), car il est à la fois parlant et pédagogique. Elle y décrit 3 grandes périodes de la vie du groupe Carrefour en expliquant les choix stratégiques d'investissement et de gouvernance ainsi que leurs effets.

Première période

Le groupe a été créé en 1963 et les fondateurs (familles) ont fait le choix d'une croissance interne financée par une introduction en Bourse pour éviter le recours massif à l'emprunt. L'organisation est relativement décentralisée, le siège ne gérant que quelques services transversaux pour suppléer les magasins : centrale de référencement des produits et des fournisseurs auprès desquels les magasins peuvent acheter à des prix convenus. Les magasins conservent le monopole de la gestion des marchandises et des salariés. Sur le plan des relations sociales, les actionnaires s'engagent dans un partenariat avec le syndicat majoritaire, dès 1970, qui opte pour une orientation de coopération. Pendant plus de vingt ans, les salariés bénéficient d'un treizième mois, d'une mutuelle généreuse, d'un intéressement de 1 à 3 mois de salaire, d'une rémunération supérieure de 15 à 25 % des minima en France et d'une politique forte de promotion interne.

Seconde période

Dans les années 1980, le groupe se centralise et la stratégie s'oriente vers une forte croissance externe, faite d'emprunts et de fusions-acquisitions. Les salariés des magasins perdent progressivement leurs avantages sociaux et leurs responsabilités professionnelles. Entre 1991 et 1995, les effectifs du siège sont multipliés par 10, passant de 200 à 2000 personnes. Les assortiments et achats de marchandises sont retirés aux directeurs de magasins et gérés alors par le siège. En 1985, la direction décide de négocier un accord d'entreprise à chaque rachat pour niveler par le bas les conditions de travail qui ainsi se détériorent. Au milieu des années 2000, le fonctionnement centralisé et la gestion bureaucratique des salariés atteint ses limites. L'action en Bourse chute. Les magasins se retrouvent avec très peu de possibilités d'action tant leurs prérogatives ont été rognées au fil des années.

Troisième période

En 2007, les familles fondatrices vendent leurs actions à un fonds d'investissement qui prend le contrôle du groupe avec 13,5 % des parts du capital. La stratégie continue d'évoluer de par le fonctionnement de rémunération de la plupart des fonds d'investissement : non pas par l'appropriation des dividendes des entreprises mais par des

opérations d'achat et de revente de ces mêmes entreprises. Ce changement d'actionnaires va modifier le mode de gouvernance du groupe et sa stratégie de profit et le nouveau propriétaire de l'entreprise devient aussi le gestionnaire de façon à s'assurer la maximisation de sa valeur actionnariale. Une vaste chasse aux coûts est alors engagée, avec un plan d'économies de 4,5 milliards d'euros sur 4 ans, les frais de personnel représentant 1/3. En 5 ans, les magasins perdent 1/6 de leurs salariés et leur pouvoir de recrutement, perdant ainsi leurs dernières marges d'autonomie. Le siège se réorganise par départements « produits », les cadres perdent en qualification en travaillant plus car le siège perd 1/3 de ses effectifs. Si le groupe comptait 1 salariés pour 70 m² en 1999, il n'en compte plus que 1 pour 130 m² en 2010. Entre 2005 et 2010, les promotions internes passent de 6 % à 3 %. La nouvelle direction délaisse le syndicat majoritaire qui adopte alors une stratégie syndicale plus radicale. En 2008 et 2011, fait rare, deux actions collectives menées en intersyndicale ont lieu. Ce mécontentement finira par toucher aussi les cadres, qui sont passés d'un contrat tacite à responsabilité élargie à un management par objectif où leurs résultats sont attendus mensuellement.

Promesses d'innovation organisationnelle inaccomplies

Des années 1980 à aujourd'hui, la situation des entreprises s'est profondément compliquée. Dans les années 1990, les entreprises faisaient le pari de l'innovation comme signe distinctif et de développement. A partir des années 2000, les entreprises ont constaté l'accélération du risque d'un déclassement par des concurrents, éparpillés sur toute la planète, plus rapides et moins chers. Elles ont commencé à regarder de près le rendement de l'innovation et à la rapidité des résultats. Est né le besoin, poussé par des actionnaires plus présents, de cadrer et d'organiser.

> Ici, l'organisation renvoie à l'idée ou à l'enjeu d'organiser le monde, d'y mettre de l'ordre pour anticiper sur les facteurs de perturbation, les dépenses d'énergie inutiles et pour garantir les résultats. Pour cela, organiser, c'est anticiper sur les fameuses situations et leur associer un mode de réponse prévu à l'avance. Et c'est du même coup réserver un sort au travail, qui est précisément de ne pas s'en remettre totalement à ses initiatives intempestives vis-à-vis d'un agencement du monde que l'on s'est efforcé de rendre rationnel et prévisible (Ughetto, 2011).

Ainsi, dans les années 1990, vont apparaître des pratiques de travail innovantes en termes d'organisation de la production, en réponse à une attente sociale pour une fin du fordisme et du taylorisme, et vers un nouveau capitalisme (Boltanski & Chiapello, 1999 ; Cohen, 1999 ; Menger, 2003). Les promesses (Askenazy, 2004) laissaient espérer un contenu du travail plus complexe et un effacement de la hiérarchie, en comparaison à une situation où les travailleurs étaient assignés à des tâches aliénantes avec un contrôle hiérarchique soutenu. Mais la réalité aura été plus décevante que prometteuse. Parmi ces pratiques innovantes, Askenazy (2004) en identifie cinq :

- La polyvalence qui renvoie à la capacité demandée aux salariés d'occuper plusieurs postes, ce qui permet d'organiser des rotations,
- La polycompétence,
- Le travail en équipe,
- Le juste-à-temps,
- La satisfaction totale (qui renvoie au développement des services).

Ces pratiques innovantes nous semblent assez bien résumer les caractéristiques des nouvelles formes d'organisation du travail (Ajzen et *al.*, 2015) qui leur sont intrinsèquement liées et qui se sont développées parallèlement. Dans ce dessein, de nombreux travaux ont mobilisés plusieurs champs disciplinaires sur le sujet pour mieux comprendre les organisations mises en place et leurs effets. A ce titre, Lorentz et Valeyre (2004) ont étudié les formes d'organisation en Europe et ont proposé de les catégoriser selon quatre classes : les organisations apprenantes, celles en lean production, les organisations tayloriennes et enfin celles de structure simple.

Plus tard, ces travaux se sont poursuivis (Valeyre, 2007), pour établir des liens entre ces formes d'organisation et les conditions de travail et ainsi montrer que les innovations organisationnelles, qui se sont diffusées depuis la fin des années 1980, ne s'accompagnent plus nécessairement d'une amélioration des conditions de travail. Dans ces évolutions organisationnelles, le travail est devenu une véritable variable d'ajustement pour permettre aux entreprises d'assurer le profit escompté. Pour Bardelli (2016), elles y parviennent de plusieurs façons :

- Soit rationaliser plus encore l'organisation du travail pour réduire davantage la porosité du travail (les temps morts – temps non productifs), contribuant ainsi à une augmentation de la production, à coût salarial identique (gains de productivité du travail). La flexibilité est une modalité privilégiée pour y parvenir. C'est ce qui a fait le succès du modèle Toyota qui a largement développé la flexibilité interne du travail des opérateurs.
- Soit mettre en place une « indexation » de la charge salariale aux variations de la demande de marché, qui dicte le plan de charge de production de l'entreprise. Ce dispositif relève de la flexibilité interne, les salaires deviennent alors un coût variable, fonction du volume de la production.
- Soit recourir à une réduction du nombre de postes de travail, tout en tentant de maintenir le nombre d'heures travaillées, par un réagencement du travail de sorte à générer des gains de productivité (combinaison flexibilité interne-flexibilité externe avec flexibilité externe dominante). Du point de vue de la compétitivité de l'entreprise, la flexibilité externe n'est « efficace » qu'à condition de s'articuler à des dispositifs internes de « mobilisation » des gisements de productivité déjà évoqués : intensification du travail, chasse aux temps morts, rationalisation-réorganisation des postes de travail, polyvalence des opérateurs, etc.

Ainsi, la flexibilité – des effectifs, des compétences, des rémunérations – (Chambost, 2013 ; Ughetto, 2016b) s'est imposée comme variables d'optimisation du capital humain et l'intensification du travail comme effet direct (Théry, 2006 ; Guillemot, 2011 ; Thébaud-Mony *et al.* 2015 ; Coutrot, 2016). Côté management, notamment du fait de son indépendance à la finance, il s'est progressivement mis à distance du travail réel et des équipes (Gomez, 2013 ; Detchessahar, 2011), le taux de turn-over croissant des managers – cause ou effet ? – ayant accentué le phénomène. L'usage d'outils techniques pour évaluer le travail des salariés s'est progressivement développé, réduisant ce travail à des chiffres dans des tableaux de reporting (Dugué, 2006). Ce phénomène – non généralisable à toutes les situations – a tout de même coloré massivement le paysage du management actuel des entreprises françaises, européennes et anglo-saxonnes. Le pyramidage des délégations de responsabilité et de la remontée de « rapports » (ou reporting) se sont accrus avec, en creux, une définition associée du travail, vu comme sommé de « rendre des comptes » (Coutrot, 2002). Dans ce mouvement le travail a progressivement été réduit à un risque.

Ces mécanismes de financiarisation des entreprises ont aussi généré une modification importante des repères de l'action syndicale. Les conditions de négociation ont évolué, les relations entre patronat et syndicats se sont dégradées (Benquet, 2013b), éloignant progressivement les représentants du personnel des actionnaires, décideurs non seulement des stratégies financières, économiques et commerciales des entreprises mais aussi des stratégies liées au travail comme celles relatives aux ressources humaines ou aux conditions de travail.

A ce stade, la question que l'on pose est : jusqu'à quelles limites de l'intensification du travail (Théry, 2006 ; Coutrot, 2016), les organisations, les entreprises et finalement la finance seront-elles capables d'aller ? Il y a plus de quinze ans, Askenazy (2004) proposait de « reposer le travail », en pointant essentiellement l'idée de remettre le travail réel au centre des réflexions sur les modes d'organisation des entreprises et de la production. Cette question reste probablement plus que jamais d'actualité et d'avenir.

Finalement, la financiarisation, même si son existence et sa zone d'influence sont mondiales, a des effets concrets sur les situations de travail. Elle intensifie le travail et contraint les salariés, en réduisant leurs marges de manœuvre, par les organisations qu'elle impose pour se développer. Dans ce même mouvement, les managers sont éloignés du travail, réduisant ainsi les capacités à le prendre en charge. Ainsi, la financiarisation met de côté le travail dans toute sa complexité, notamment celle liée aux capacités à gérer le variable, la contingence. Ce sont aussi ceux qui font ce travail qui sont mis dans l'ombre amputant progressivement leurs capacités de développement.

Synthèse de la partie

Cette partie nous a permis de pointer deux caractéristiques essentielles de l'évolution des contextes de travail.

Premièrement, l'économie et l'emploi ont connu un essor des services au détriment de l'agriculture et de l'industrie. Aujourd'hui les trois quarts des emplois en France concernent le secteur des services, soit environ vingt millions. À l'intérieur des services, la progression s'est faite de façon inégale selon les domaines. Les domaines du sanitaire et des services aux particuliers, notamment des aides à la personne ont enregistré les plus fortes hausses. La catégorie des cadres dans le secteur des services a aussi fortement progressé. Les estimations pour l'avenir confirment ces tendances. Or, le travail dans les services est spécifique. La présence d'un client, d'un usager, d'un patient modifie la façon de produire le service, lui accordant plus ou moins d'importance. Ainsi, le client peut être source d'exigences, de contraintes, de prescriptions du travail et surtout de variabilités. Les situations de service génèrent de fait plus de variabilités et nécessitent donc une capacité de régulation plus importante. De plus, la relation de service peut exiger des salariés un engagement subjectif plus prononcé. Le travail bien fait peut alors trouver sa source dans l'engagement et l'empathie vis-à-vis d'autrui, à travers le *care* qui consiste à prendre soin des autres. Les femmes sont particulièrement concernées puisque 87,5 % d'entre elles travaillent dans les services.

Deuxièmement, dans le même temps et probablement de façon imbriquée avec cette première tendance, l'économie puis les entreprises se sont financiarisées. Progressivement, les entreprises sont devenues des produits financiers qui peuvent être achetés puis revendus afin de générer du profit par spéculation. Ainsi, un dispositif parallèle de l'économie, déconnecté de l'économie réelle, s'est constitué afin d'entretenir et de développer ce processus. De concert, l'économie et le fonctionnement des entreprises se sont mondialisés. Les conséquences se sont faites ressentir sur les choix des projets d'entreprise – financiers plutôt que stratégie de production – sur les modes de management – culture du contrôle de l'activité, éloignement du travail – et sur les modes d'organisation – plus rigides et diminuant les marges de manœuvre.

Finalement, ces deux tendances simultanées auront eu parmi leurs effets de générer des tensions au cœur même de l'activité de travail. D'un côté, les situations de service qui exigent une prise en charge plus forte et plus soignée du client, nécessitant marges de manœuvre et régulations et d'un autre côté, une financiarisation globalisée qui tend à éloigner les décisions des réalités du travail et au contraire à rationaliser les systèmes de production, en réduisant les marges de manœuvre. Les salariés, dont le pouvoir d'agir s'étiolent, se retrouvent contraints de gérer ces tensions dans leur activité. Le cas du secteur sanitaire et social est très révélateur.

Nous verrons dans la partie suivante comment l'ergonomie a progressivement fait évoluer ces modèles pour essayer de s'accommoder à ces tendances.

Partie II -
Évolution des modèles en ergonomie

Chapitre 4 : Usage des modèles en ergonomie

Chapitre 5 : Du travail révélé à l'action sur l'organisation

Introduction de la partie

Afin de mieux comprendre et cerner les enjeux des déterminants organisationnels dans la compréhension du travail et dans l'action ergonomique, il est utile de revenir sur certains aspects et repères historiques.

En effet, dès ses débuts l'ergonomie a posé des bases essentielles qui ont orienté sa propre histoire pour l'analyse du travail et sa transformation. Dans ce dessein, les évolutions contextuelles, présentées dans la partie précédente, ont conduit l'ergonomie à s'intéresser aux questions organisationnelles et c'est en fait pour répondre à des problèmes sociétaux et adapter ses propres modèles, que l'ergonomie a suivi cette orientation.

Même s'il semble illusoire de catégoriser les éléments qui expliquent pourquoi l'ergonomie s'intéresse aujourd'hui aux questions d'organisation et de management, il est utile de dissocier ce qui paraît être des causes explicatives. Ce qui nous conduit à organiser cette partie en deux chapitres :

- Le chapitre 4 concerne l'usage des modèles en ergonomie et notamment le poids des modèles opérants dans les évolutions de la discipline et de sa pratique. L'idée est de montrer que dans ses bases épistémologiques, méthodologiques et éthiques, l'ergonomie détenaient les gènes de son évolution vers les questions d'organisation, pour mieux comprendre le travail et pour agir dessus.
- Le chapitre 5 s'intéresse aux évolutions des modèles en ergonomie. Nous nous attarderons principalement sur les connaissances scientifiques qui ont fait évoluer les modèles de l'humain au travail et les modèles d'action en ergonomie. Nous y verrons notamment que les dimensions subjectives au travail permettent d'éclairer différemment les atteintes à la santé, qu'il existe des liens étroits entre travail, santé et organisation et que le développement est devenu un objectif majeur en ergonomie.

Chapitre 4 - L'usage des modèles en ergonomie

Au cœur des disciplines résident des concepts qui les constituent, les renforcent et leur permettent de maîtriser leur évolution au cours du temps. L'ergonomie, en tant que discipline, et sa pratique, sont fondées sur un ensemble de concepts qui se sont constitués au fil de leur propre histoire. Parmi ces concepts, nous pensons que celui des *modèles opérants* est probablement celui qui a le plus influencé les évolutions de la discipline et de sa pratique. Initié par Alain Wisner pour l'ergonomie il y a près de 50 ans, ce concept allait orienter notre discipline vers une *visée transformatrice efficace*, c'est-à-dire adaptée aux contingences du réel. A ce propos, Wisner disait que l'analyse ergonomique du travail devait être faite « […] afin de contribuer au choix de modèles de la situation qui soient représentatifs des aspects essentiels du réel, qui permettent des mesures objectives et qui soient susceptibles de conduire à des solutions efficaces. » (1972 [1995a, p.94]). Sur le plan scientifique, Wisner posait là des bases essentielles à une position épistémologique pour l'ergonomie : elle devait ainsi produire ses propres modèles de l'humain au travail et par conséquent ses propres connaissances, lui offrant ainsi une ouverture, avec le temps et l'accumulation de connaissances, vers la construction d'une discipline.

Ce regard sur la manière de construire les problèmes avec une visée d'action « sur le monde » est largement influencée par les travaux d'Ochanine (1978). Pour cet auteur, « l'image opérative » que construit un individu d'un problème peut largement être influencée par la façon dont il se représente l'action sur ce problème. Il s'agit de ne conserver que les paramètres pertinents du problème, vis-à-vis de l'action (Weill-Fassina, 2016), quitte à mettre parfois de côté des informations utiles à l'action (Falzon, 1991).

Ces travaux ont ouvert plusieurs voies de recherche notamment en ergonomie cognitive et plus particulièrement à propos de l'activité de conception (Bisseret, 1987 ; Falzon, 2016). La suite de notre propos fait largement référence aux travaux de Wisner, mais une référence à ces travaux en ergonomie cognitive sur l'activité de conception aurait été tout aussi pertinente.

Aujourd'hui, l'ancrage des modèles opérants dans le patrimoine génétique de l'ergonomie française est tel qu'il peut probablement expliquer comment la discipline a choisi certaines orientations au cours de son histoire, en oubliant probablement sur quelle base se sont faits ces choix. Dans ce chapitre, nous considèrerons que l'intérêt, et même le besoin, pour l'ergonomie, d'envisager les déterminants organisationnels comme cible de son action ont intrinsèquement pour origine cette référence aux modèle opérants. Ces orientations sont purement le fruit d'un héritage des positions épistémologiques dans l'élaboration de la « pensée ergonomique » (Sznelwar et Le Doaré, 2006). Dans ce sens, nous nous attarderons brièvement sur l'usage des modèles en ergonomie et nous arrêterons particulièrement sur l'importance des modèles opérants dans la construction d'un champ d'action en ergonomie sur les dimensions organisationnelles.

1. Les modèles en question

Comme le souligne justement Leplat (2003), la notion de modèle tient une grande place en ergonomie. Il souligne en particulier les travaux d'Amalberti, de Montmollin et Theureau en 1991[34] et 1997[35]. Pour aller dans son sens, on constate, en analysant les contenus des articles de trois revues d'ergonomie, qu'en une vingtaine d'années, près de 900 articles évoquant le terme de « modèle » ont été publiés dans les revues Pistes[36], Activités et Le Travail Humain[37] (tableau *infra*).

	Le Travail Humain 2002 à 2020	Activités 2004 à 2020	Pistes 1999 à 2020	Total
Résumé[38]	22	60	40	**122**
Texte[39]	248	291	351	**890**

Tableau 1 : Nombre d'occurrences du terme "modèle" dans des articles en ergonomie

Mais le développement des modèles en ergonomie n'est pas homogène, probablement car chaque modèle renvoie aussi à une vision de l'ergonomie et de ses objectifs : « […] sans doute parce que chaque modèle ou catégorie de modèles est lié à une certaine conception de l'ergonomie et aux situations abordées qui ne sont pas les mêmes pour tous et aux différentes époques » (Leplat, 2003, p. 2).

1.1 Modèles de type analytique et modèles de type systémique

Dans ce sens, nous retiendrons de l'analyse qu'en fait Leplat (2003) qu'il existe deux grands types de modèles dans la modélisation en ergonomie :

- Les modèles de type analytique sont orientés par l'analyse. Ils sont les résultats de de la majorité des productions des premiers travaux en ergonomie et continuent à l'être à travers les recherche menées par le courant des « Human Factors ». Ici la méthode expérimentale est privilégiée à travers un découpage du problème global en sous problèmes de moindre ampleur. L'intervention en ergonomie est conçue comme l'utilisation et la mise en œuvre de connaissances acquises par ailleurs, dans d'autres contextes, par d'autres disciplines, et qui s'avèrent appropriées à la situation de travail considérée. La méthode scientifique est rigoureuse par son contrôle des

[34] Amalberti, R., de Montmollin, M. et Theureau, J. (1991). *Modèles en analyse du travail*. Liège : Éditions Mardaga.

[35] De Montmollin, M. (1997). *Vocabulaire de l'ergonomie*. Toulouse : Éditions Octarès.

[36] Perspectives Interdisciplinaires sur le Travail et la Santé

[37] Le choix de ces 3 revues est évidemment arbitraire mais assez représentatif des revues dans lesquelles publie majoritairement la communauté.

[38] Le mot « modèle » apparaît dans le résumé de l'article.

[39] Le mot « modèle » apparaît dans le texte de l'article.

variables mais l'approche ne tend à apporter qu'une solution partielle au problème posé.

– Les modèles de type systémique sont orientés par une vue globale des problèmes, ils favorisent l'élargissement du système modélisé. L'étude des accidents (Leplat, 1987) a particulièrement favorisé le développement de ces modèles car les causes d'un accident sont bien souvent multiples et liées entre elles. Il est ainsi difficile de considérer une cause de façon isolée et d'en comprendre les effets sans comprendre les effets croisés avec les autres. La méthode par l'arbre des causes symbolise parfaitement cette approche. Dans cette perspective, l'accident est considéré comme la résultante d'un dysfonctionnement du système dans lequel il se produit.

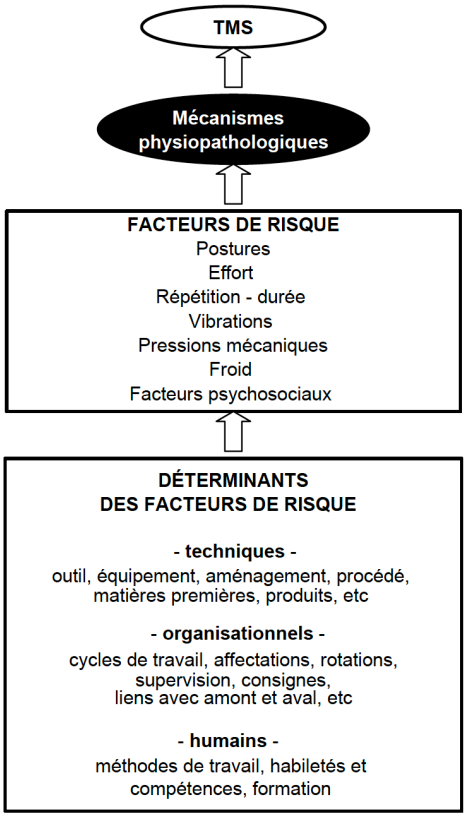


Figure 12 : Modèle de troubles musculosquelettiques sous-jacent à l'intervention (d'après Bellemare et *al.*, 2002)

Nous inscrivons notre vision des modèles d'action en ergonomie dans cette seconde perspective, pour qui l'ergonomie de l'activité produit des modèles plus proches d'analogies ayant pour fonction essentielle de caractériser une situation, permettant de proposer un cadre d'étude ou une manière de traiter un problème plutôt que des modèles visant des prédictions précises.

Cette visée plus systémique de la modélisation en ergonomie a largement influencé l'évolution de ses propres modèles d'action et de l'humain au travail, comme nous le verrons à partir du paragraphe 2 de ce chapitre. Plus généralement, elle a orienté l'identification et l'action sur les déterminants des facteurs de risques (Bellemare et *al.*, 2002, figure ci-contre) ou dit autrement sur les déterminants des déterminants (Daniellou et Chassaing, 2014, p.8).

Nous situons donc notre propos sur les modèles dans le champ de la macroergonomie (Hendrick, 1991 ; Carayon et Smith, 2000), orienté par l'identification des causes organisationnelles sur le travail « showing how the design of the components and their

interactions can contribute to acceptable or unacceptable processes[40] », comme le propose (Carayon et *al.*, 2006, p. 51) à propos de modèles sur la sécurité des patients[41].

1.2 Modèle d'un objet[42]

Nous rappellerons, sans les développer, quelques caractéristiques générales de la modélisation scientifique, qui servent à replacer le contexte et les pratiques de production de modèles en ergonomie (Petit et *al.*, 2007).

- Toute recherche porte sur un « objet ». Traditionnellement en ergonomie, il peut s'agir de caractéristiques de l'activité des opérateurs observés, qu'ils soient opérateurs de production, cadres, concepteurs, etc. Nous évoquerons ici des recherches dont l'objet porte sur les caractéristiques de l'activité des ergonomes, par exemple, les composantes des méthodologies qu'ils disent utiliser, leurs processus de décision, les régulations qu'ils mettent en œuvre, les mécanismes d'effet de leurs actions, les formes de coûts que l'intervention induit pour eux, etc. La recherche sur l'intervention a par exemple produit des résultats sur les conditions d'une participation efficace des opérateurs (Haines & Wilson, 1998), l'introduction de l'ergonomie dans la conduite de marchés publics d'architecture (Martin, 1998), les modalités d'action de l'ergonome dans des processus de changements d'organisation du travail (Carballeda, 1997 ; Petit, 2005 ; Arnoud, 2013 ; Carta, 2018), et bien d'autres thèmes.
- Toute recherche vise à modéliser son objet. Le modèle n'est pas un reflet fidèle de l'objet, mais une production cognitive, qui reflète certaines propriétés de l'objet et permet d'en décrire et d'en prévoir en partie le fonctionnement ou le comportement. Nous adopterons ici la position constructiviste (Lemoigne, 1995), suivant laquelle la forme que prend le modèle dépend du projet du modélisateur (Solé, 1990 ; Falzon, 2016).
- Tout modèle, qui vise à gagner la dignité de l'adjectif « scientifique », doit se soumettre à une série d'épreuves (Stengers, 1993). L'épistémologie est le travail de réflexion sur les « épreuves » qui permettent de qualifier comme « scientifiques » des modèles qui ont cette prétention. Suivant les points de vue, les épreuves qualifiantes ont des propriétés achevées et stables, communes à toutes les disciplines scientifiques ; ou, au contraire, la réflexion sur les épreuves qualifiantes est une composante interne de toute activité disciplinaire (Daniellou, 1996).

Nous adoptons ici le deuxième point de vue, celui de la nécessité d'une réflexion épistémologique interne à chaque discipline. L'ergonomie comporte de nombreuses caractéristiques qui, prises séparément, sont présentes dans différentes disciplines mais qui,

[40] « montrant combien la conception des composants et leurs interactions peuvent contribuer à des processus acceptables ou inacceptables » (traduction personnelle).

[41] SEIPS, http://www2.fpm.wisc.edu/seips/)

[42] Ce paragraphe ainsi que le suivant sont largement inspirés d'un texte publié en 2007, Petit et *al.* (2007).

prises dans leur ensemble, spécifient la recherche sur la pratique en ergonomie, d'où une difficulté à caractériser et situer précisément les évolutions des modèles en général et des modèles d'action en particulier :

- L'ergonomie intervient sur des systèmes comprenant des objets techniques et des acteurs humains, pour lesquels les « lois » sont de nature différente.
  - Les systèmes de production sont des systèmes complexes, aux caractéristiques non linéaires (une action quelque part produit un effet non proportionnel ailleurs), avec une grande incertitude sur l'état initial, un nombre élevé de facteurs d'influence, et des variations permanentes du contexte.
  - Ce sont aussi des situations sociales, où se posent toutes les questions de relations entre acteurs et de rapports de forces.
- Discipline impliquée dans la conception, l'ergonomie doit produire des connaissances sur « ce qui n'existe pas encore », et dont l'existence dépend à la fois de volontés politiques, de faisabilités techniques et d'acceptabilités sociales (Simon, 1991).
- L'un des moyens de produire des connaissances est de modifier les situations (agir sur le système pour connaître ses propriétés, Saint-Arnaud, 1992).
- La recherche en ergonomie vise à soutenir l'action en situation réelle :
  - L'action qu'elle cherche à nourrir est soumise au double enjeu de santé – et plus récemment de développement de la santé – et d'efficacité des systèmes de production.
  - Elle doit sans cesse faire face à des dilemmes éthiques (par exemple, qu'est-ce qu'une fiabilité satisfaisante ?).
  - La pratique de l'intervention ergonomique est fortement marquée par le style de l'intervenant, ce qui pose la question d'interprétations généralisables des mécanismes de son action.

Selon les points de vue, ces spécificités constituent des déficiences insurmontables, condamnant par avance toute prétention à la scientificité des modèles produits par la recherche en ergonomie ; ou bien, au contraire, elles représentent un concentré de difficultés par ailleurs largement répandues, notamment dans les disciplines du génie, celles de la clinique médicale et celles de l'environnement, ce qui permettrait à l'ergonomie d'avoir voix au chapitre, avec une certaine avance, dans les débats qui se multiplient sur les liens entre recherche et action. Quoi qu'il en soit, nous verrons que ces aspects de la modélisation en ergonomie rendent complexe l'identification et la description des modèles que nous manipulons, quelle que soit la forme qu'ils prennent (Spérandio, 2003).

1.3 Dialogue avec des modèles antérieurs

Proposer un nouveau modèle signifie toujours compléter, combler les lacunes ou encore se démarquer d'un ou des modèle.s antérieur.s, que ceux-ci soient explicitement décrits dans des publications scientifiques, ou qu'ils soient diffus, portés par l'activité des acteurs. Un tel

constat est très habituel pour la recherche en ergonomie. Par exemple, dire que « le travail manuel n'existe pas, il existe toujours une activité cognitive derrière toute activité musculaire » (Laville et *al.*, 1972) ne constitue aucune plus-value par rapport aux connaissances de la neurophysiologie, mais ce fut un apport majeur par rapport au regard social sur le travail à la chaîne, à une époque où il existait un secrétariat d'État au travail manuel.

Le projet du modélisateur s'inscrit donc souvent dans un dialogue avec des modèles antérieurs, visant à les compléter, les modifier ou à s'en démarquer. Mais ces modèles antérieurs peuvent être socialement dominants sans être scientifiquement validés[43], et dans ce cas ils peuvent influencer « en arrière-fond » des théories scientifiques qui ne les discuteraient pas (Fleck, 1934 ; Kuhn, 1962). Il nous semble qu'il y a même une obligation, pour le modélisateur à visée scientifique, à expliciter les modèles antérieurs qu'il se propose de compléter ou de mettre en cause. Parmi les évolutions des modèles que nous évoquerons par la suite, nous essaierons de caractériser les modèles qui ont marqués une période de la discipline et de comprendre comment ces évolutions se sont enchaînées. Ce point nous paraît important pour construire une compréhension des changements qui ont orienté l'ergonomie vers l'action sur l'organisation et le management et asseoir, d'une certaine façon, une forme de légitimité sur la question.

1.4 Modèles théoriques et modèles en situation

À cela s'ajoute le fait que les modèles, particulièrement en ergonomie, ont souvent une genèse en situation d'intervention et que pour pouvoir intervenir, plusieurs modèles sont souvent mobilisés simultanément. En effet, la complexité des situations de travail analysées et sur lesquelles le chercheur en ergonomie fait porter son action, nécessite la mobilisation de modèles théoriques souvent issus de disciplines différentes :

- *La médecine* pour comprendre que les atteintes des tendons et des articulations peuvent être liées à des mouvements identiques répétitifs mais aussi au stress, par le biais d'un dysfonctionnement du système hormonal.
- *La sociologie* qui permet de mieux situer l'action individuelle au sein de l'action collective.
- *Les sciences de gestion* pour mieux identifier les situations dans lesquelles se trouvent les managers et donc mieux identifier le système de contraintes dans lequel ils évoluent.
- *L'économie* qui éclaire sur les dispositifs de financement des investissements des entreprises et permet de calibrer les objectifs de l'action ergonomique.
- *La psychologie cognitive* sur les modèles d'élaboration des savoirs et des compétences.
- *La psychologie du travail* pour mieux comprendre l'importance de la qualité du travail des personnes dans la construction de leur santé, etc.

[43] Dans le sens « des modèles raisonnables », non falsifiables pour l'instant.

En intervention, le chercheur (et/ou le praticien) va mobiliser ces différents modèles (Modèle 1, Modèle 2, … figure 13 *infra*) pour guider son action, et les adapter à la situation particulière (Mod S1, S2, S3). Ces modèles en situation ont leur existence propre dans la mesure où ils ne ressemblent pas exactement aux modèles théoriques mobilisés. Par exemple, certes les managers sont dans des systèmes de contraintes importantes pour faire leur travail, mais dans la situation de l'entreprise X, la direction de site met tout en œuvre pour leur assurer un maximum de marges de manœuvre. Par conséquent, les stratégies de management déployées par la direction d'un site peuvent atténuer les contraintes liées aux stratégies du groupe auquel il appartient.

Il existe donc une situation d'interaction (Suchmann, 1987) entre les modèles fortement influencés par le contexte. Ces modèles en situation, par une réflexion sur la pratique, vont évoluer, s'améliorer, et au fil des situations traitées, en produire d'autres (Mod S4, Mod S5, Mod S6). L'action modifie la situation qui à son tour détermine l'action (Norman, 1993). Ce n'est que par un travail et un dispositif de recherche sur la pratique que ces modèles en situation pourront faire évoluer les modèles théoriques initiaux en de nouveaux modèles théoriques (Modèle 1', Modèle 3'). Comme nous le disions plus haut, parfois, certains modèles en situation pourront avoir une validité sociale solide sans avoir le statut de modèles scientifiques.

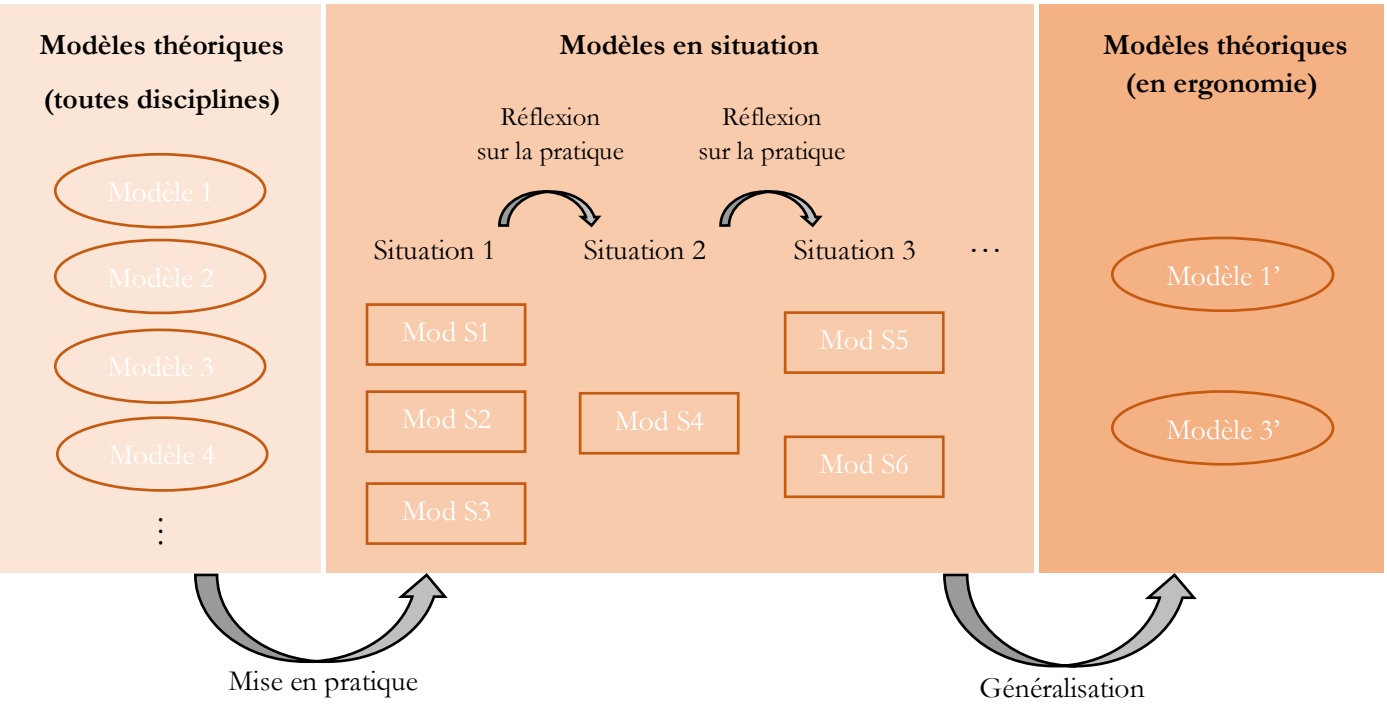


Figure 13 : Genèse de modèles en ergonomie

Parmi les évolutions des modèles que nous décrirons dans la suite de ce chapitre, nous ferons référence tour à tour à des modèles théoriques et des modèles en situation.

2. Le poids des modèles opérants

À cette croisée des modèles théoriques et des modèles en situation (Falzon, 1998), les modèles opérants ont toujours tenu une place majeure pour concevoir l'action en ergonomie.

2.1 L'analyse de l'activité en contexte

Principe et origine

Pour l'ergonomie francophone, tout commence quand il devient essentiel, fin des années 1960 et début des années 1970, de considérer que pour comprendre le travail il est indispensable de pouvoir l'analyser en contexte. Cela signifie que l'on ne se contente plus seulement d'études en laboratoire pour comprendre les comportements humains et leurs effets mais qu'il va falloir analyser l'activité humaine quand et là où elle se réalise[44] (Laville et *al.*, 1972).

Ainsi, en ne prenant pas l'entreprise comme une situation expérimentale permettant d'étudier des aspects particuliers définis *a priori* à partir des connaissances et préoccupations disciplinaires, le chercheur en ergonomie accepte de ne pas pouvoir faire à l'avance des hypothèses sur les résultats attendus de la recherche et de se laisser guider et surprendre par *le terrain* pour comprendre le problème (Teiger et *al.*, 2006). Cette approche renvoie aux recherches qualitatives à démarche inductive qui commence à émerger dans les années 1960 chez les sociologues nord-américains (Glaser et Strauss, 1967).

Sur le plan scientifique, cette position épistémologique marque une rupture avec les schémas classiques des sciences, aux origines de l'ergonomie, comme la physiologie et la psychologie, rupture avec l'approche majoritairement expérimentale de l'Ergonomics Research Society (Daniellou, 2004), rupture qui, avec le temps, deviendra plus importante dans les faits que ne l'aurait souhaité Wisner (Daniellou, 2006). C'est le début d'une distinction entre Ergonomie (de langue française) et Human Factors (Petit, 2016).

Cette orientation prend son origine dans la construction d'un des buts majeurs de l'action ergonomique, à savoir de permettre aux activités quotidiennes de travail de se dérouler favorablement dans leur propre contexte (Wisner, 1995a). Les travaux du psychologue britannique Bartlett (1932, 1958) ont largement influencé cette position. Il considérait que si le fonctionnement du cerveau humain pouvait en grande partie être compris par des études expérimentales en laboratoire, les tactiques utilisées par les opérateurs et les buts qu'ils poursuivent ne peuvent être compris qu'à travers une analyse en contexte. D'autres comme Pacaud (1949), Ombredane et Faverge (1955), Laville et *al.* (1972), ont poursuivi cette voie et permis de consolider une position épistémologique et des méthodes d'analyse ergonomique du travail (Wisner, 1975). Dans la communauté scientifique ergonomique

[44] D'autres interventions ont eu lieu, dans ce même mouvement et durant cette période, dans le secteur de l'habillement ou du transport ferroviaire (David et Cloutier, 2008).

naissante, des débats importants ont eu lieu jusque fin des années 1970 (Leplat, 1978 ; Jedlicki et Legrand, 2017). Ceci a permis de faire naître et de consolider un autre concept fondamental pour l'ergonomie : l'écart entre le travail prescrit et le travail réel (Daniellou et *al.*, 1983).

Les effets avec le temps

Cette position s'est confirmée avec le temps devenant quasiment une exigence pour pouvoir réaliser une analyse ergonomique du travail. D'ailleurs, les cas où il est difficile, voire impossible d'analyser l'activité en contexte sont gérés comme des cas particuliers pour lesquels une réflexion sur la méthodologie à appliquer est engagée pour trouver des solutions qui permettent « d'atteindre » le travail réel (Amalberti et Mosneron-Dupin, 1997 ; Pavard et Karsenty, 1997 ; Leplat, 1998 ; Amalberti et *al.*, 2001 ; Polet et *al.*, 2003 ; Dugué et Petit, 2009).

Cette exigence a aussi permis à l'ergonomie de se différencier d'autres approches plus axées sur une analyse du travail prescrit (Daniellou, 2005). Plus concrètement, l'influence a porté sur deux aspects, qui par la suite, nous y reviendrons plus loin, ont notamment fait évoluer les modèles de l'humain, d'analyse et d'action :

- Le premier concerne le fait que d'être au contact des situations réelles et des personnes qui réalisent l'activité oblige, au fil des expériences, à faire des analyses plus globales, et non plus seulement sur les seules dimensions physiologiques du travail, par exemple. L'activité ne se tronçonne pas et l'analyser en contexte révèle la complexité des liens entre dimensions physiologique, cognitive, sociale et psychique. Nous reviendrons sur cet aspect dans le chapitre suivant.
- Le second a trait à l'évolution des modèles d'intervention en ergonomie et concerne le caractère participatif, co-construit de l'analyse du travail avec les acteurs d'entreprise concernés. En effet, rendre les modèles opérants oblige progressivement à les élaborer avec le milieu concerné, de façon à assurer une efficacité de l'action. Au-delà d'enrichir l'analyse, la participation permet aux opérateurs l'élaboration d'images opératives (Ochanine, 1978), de connaissances opérantes sur leur propre travail et sa transformation. Cette posture n'est pas sans conséquence sur la position épistémologique à construire et à tenir.

Nous verrons que ces évolutions permanentes des modèles ont naturellement conduits l'ergonomie, pour des questions d'efficacité d'action, vers les déterminants organisationnels.

2.2 Répondre à des problèmes sociétaux

Lié à l'exigence d'analyse en contexte évoquée ci-dessus, mais pas seulement, un principe fondamental allait lui aussi marquait l'évolution de l'ergonomie : celui de répondre à des problèmes sociétaux. En 1995, en revenant sur sa carrière, Wisner (1995a) prononce la

phrase, désormais célèbre, suivante : « Je me demanderais ce que la société attend de nous » (p.2). Acteur majeur du développement de l'ergonomie dans le champ scientifique, Wisner a progressivement construit l'idée selon laquelle l'ergonomie devait prioritairement répondre à des problèmes que rencontre la société.

Cette posture peut parfaitement s'entendre du point de vue du praticien. Cela signifie qu'il est nécessaire d'être à l'écoute des problématiques rencontrées par les entreprises et les acteurs qui la composent. Avec l'accumulation d'expériences, cette position s'est affirmée dans la nécessité de l'expression d'une demande de la part d'un ou plusieurs acteur.s de l'entreprise à l'ergonome. Le travail d'analyse et de reformulation de cette demande participe de la constitution du problème. Du point de vue du chercheur, cette posture peut mettre à mal son indépendance vis-à-vis du milieu étudié. Cela soulève deux problèmes, sur lesquels nous reviendrons au Chapitre 10 :

- L'indépendance du chercheur vis-à-vis de ceux directement concernés par l'objet de la recherche,
- L'indépendance du chercheur vis-à-vis de l'objet de recherche, l'obligeant de fait à un constructivisme épistémologique (Piaget, 1967 ; Lemoigne, 1995) ou une épistémologie complexe (Morin, 1986).

Dans cet objectif d'utilité sociétale de l'ergonomie et malgré les difficultés, s'est construite une épistémologie adaptée à cette posture quasi politique pour faire de l'ergonomie un art dans le champ de la recherche appliquée. Sur un plan épistémologique, Wisner (1996) considérait l'ergonomie comme un art et non comme une discipline. Nous pensons que par la suite, les différentes recherches dans le champ de l'ergonomie ont progressivement fait émerger une discipline basée sur une *recherche de terrain*.

Quoi qu'il en soit, ce principe allait conduire l'ergonomie vers une évolution des problèmes de travail qu'elle prend en charge. Ainsi, l'évolution des contextes d'entreprise et sociétaux (Partie 1) a guidé cette évolution.

2.3 La constitution des problèmes

Place de la régulation dans le travail

Toujours dans l'élaboration du concept des modèles opérants, Wisner (1995b) partait du principe que les problèmes à résoudre par les ergonomes ne sont pas une donnée et qu'une partie de leur travail consiste à constituer les problèmes.

Ce point de vue est notamment inspiré des travaux de Simon (1991) pour qui l'esprit humain pouvait être considéré comme un système adaptatif, fonction du contexte et de ses propres buts. Par conséquent, son étude ne peut se faire qu'à travers des études empiriques. Ce qui rejoint le postulat de l'analyse de l'activité en contexte évoqué plus haut. Mais derrière ces considérations sur l'esprit humain se dessinent aussi un des autres concepts

fondamentaux de l'ergonomie : les variabilités dans le travail et leurs régulations par les opérateurs. Cette capacité de régulation des opérateurs va vite prendre une place majeure dans l'analyse ergonomique du travail mettant en exergue les formes d'intelligence qu'ils doivent déployer pour constituer des problèmes avant même de les résoudre :

> Pour parer à un dysfonctionnement du système technique, l'opérateur, l'équipe d'opération ne reçoivent pas de données ; ils doivent les trouver et ne sont jamais sûrs qu'elles ne soient ni nécessaires ni suffisantes, que le raisonnement (théorème) soit adéquat, et même qu'il existe une solution, peut-être n'y en a-t-il pas ou peut-être en existe-t-il plusieurs. Il ne s'agit donc pas pour les opérateurs de se borner à résoudre le problème, mais encore faut-il auparavant le construire. (Wisner, 1995a, p.134).

Contrairement à la vision de Simon (1991), celle-ci met en avant le caractère interactionnel entre l'élaboration du problème et de la solution (Falzon, 2016), renvoyant ainsi à l'idée de proximité entre « problem-solving » et « problem setting » (Schön, 1983). En entreprise, un problème n'est pas donné, il est construit et ses conditions de résolution aussi.

Entre connaissances scientifiques et réalité du travail : participation des travailleurs à l'élaboration de connaissances

Au départ, principalement en Grande Bretagne, l'ergonomie a été conçue comme une activité scientifique (Murrel, 1969) et non comme une pratique en entreprise. Par conséquent, les études étaient marquées par leur caractère scientifique (Wisner, 1972). Même si les problématiques traitées étaient liées à des activités professionnelles, les études avaient lieu en laboratoire, principalement de physiologie ou de psychologie (Stevens, 1951).

Mais assez vite en France, des chercheurs vont sortir du laboratoire (Laville *et al.*, 1972 ; Teiger *et al.*, 2006) pour réaliser de premières études qui par leurs résultats sur le travail des ouvrières et leurs résultats méthodologiques, vont venir *perturber* les positions scientifiques classiques. En effet, non seulement l'analyse du travail va devenir une méthodologie utilisée par les chercheurs pour produire des connaissances sur le travail mais, fait plus perturbant encore, les personnes analysées vont participer à une élaboration collective des connaissances (Teiger, 2006). Il s'agissait de donner la parole à ceux qui réalisent l'activité analysée pour mieux la comprendre : « [les chercheurs] vont donner la parole aux salariés pour décrire leur situation » (Buet, 2004, p.101). Ces pratiques ont ensuite été poursuivies et développées en France et au-delà, en Italie, Oddone et *al.* (1977) parlant de « communauté scientifique élargie ».

Il est utile de noter ici combien cette période a été un véritable bouleversement, sur le plan épistémologique, car elle a permis « d'explorer des domaines de la science que nous ne connaissions pas… des méthodologies, sciences nécessaires à notre progrès, et relations avec la vie sociale. » (Wisner, 1985, p.31). Elle a marqué durablement l'ergonomie à travers des choix méthodologiques qui portaient la trace d'une éthique scientifique vis-à-vis du travail et de ceux qui le réalisent. Ce caractère participatif de l'analyse est devenu, comme

la nécessité de faire de l'analyse en contexte, un élément fondamental du patrimoine génétique de l'ergonomie.

Son évolution en a été marquée et, comme nous le verrons dans le chapitre suivant, cette caractéristique a probablement permis à l'ergonomie d'élargir ses domaines d'application, comme les questions organisationnelles.

Place de la construction participative de la demande[45]

Enfin, la constitution des problèmes a pris une forme méthodologique qui s'est sédimentée dans l'analyse de la demande. En effet, au-delà de la nécessité d'avoir une demande pour pouvoir intervenir, marquant la volonté des demandeurs d'agir pour améliorer le travail, il s'est agi progressivement de constituer le problème très en amont de l'intervention.

C'est au fil des expériences que l'analyse de la demande a permis de constituer de mieux en mieux les problèmes à traiter, en donnant de plus en plus de garanties de s'attaquer au problème réel avant de le découvrir durant le diagnostic. L'analyse de la demande est progressivement devenue incontournable et les méthodes se sont sophistiquées (Wisner, 1991 ; Guérin et *al.*, 1991 ; Daniellou, 2003a).

L'importance qu'a pris l'analyse de la demande dans l'évolution de l'ergonomie prend tout son sens, selon nous, dans son inscription comme une discipline d'action (Daniellou et Béguin, 2004). En effet, l'ergonomie a progressivement ouvert un champ comme discipline d'action : démarrer la constitution du problème dès l'expression de la demande augure d'une volonté de maîtriser au mieux cette action à venir. L'action s'engage dès la demande, renvoyant le travail d'analyse de la demande à une construction participative, de manière à élaborer très tôt une représentation collective de l'intervention, par rapport à la demande – « problem solving » – et les possibilités d'y répondre – « problem setting » (Schön, 1983). Cette caractéristique méthodologique relève d'une dimension performative de l'action ergonomique mais, là-aussi, elle révèle une dimension éthique en cherchant des garanties d'une action efficace aux destinataires de l'intervention. Il s'agit là d'un modèle de l'action transformatrice et donc de l'intervention en ergonomie.

Pour notre propos, cette caractéristique est essentielle car, comme nous le verrons dans les chapitres suivants, l'évolution des contextes de travail et des connaissances scientifiques sur le travail nous ont conduits à constituer les problèmes sociétaux différemment. Sans cela, il serait difficile de comprendre pourquoi il est essentiel de garantir une action sur les déterminants organisationnels lorsque l'on intervient sur des sujets comme les TMS (troubles musculosquelettiques) ou les RPS (risques psychosociaux).

La construction participative de la demande a enrichi celle du problème avec des dimensions sociales dépassant le seul caractère technique (bruit, manutentions, accidents, etc.). Ainsi la construction de la demande a favorisé la recherche d'un positionnement

[45] Ce terme de « construction participative » est né d'échanges que nous avons eus avec Pierre Falzon.

d'intervenant favorable à la gestion du problème traité (Martin et Baradat, 2003 ; Petit et *al.*, 2013). Des analyses de plus en plus stratégiques ont vu le jour, nécessitant chez l'ergonome un « certain talent de sociologue des organisations » (Montmollin, 1997, p.175).

Construire socialement le problème est devenu un gage de garantie d'une meilleure implantation des solutions à venir et nous verrons que pour les interventions sur l'organisation, ce gène de l'ergonomie est devenu essentiel à son développement, car lorsque l'on intervient sur l'organisation, la constitution du problème devient l'objet de l'intervention et se fait, en grande partie, en transformant la situation : *intervenir c'est construire le problème*.

Ce court passage par les modèles opérants constitue une introduction au chapitre suivant. En effet, ce sont les caractéristiques des modèles opérants qui ont conduit l'ergonomie à se préoccuper et à essayer de prendre en charge les questions organisationnelles :

- En s'adaptant aux évolutions d'entreprises et sociétales,
- En adaptant ses modèles de l'humain au travail,
- Et en faisant évoluer ses démarches d'action.

Chapitre 5 - Du travail révélé à l'action sur l'organisation

Les fondamentaux de l'ergonomie l'ont conduite à une évolution spécifique. C'est parce que les prérequis, évoqués dans le chapitre précédent, ont été posés et validés ainsi, par la communauté scientifique et celle des praticiens, que l'ergonomie a suivi une certaine évolution. L'exigence d'analyser l'activité en contexte (pour accéder au travail réel), de répondre à des problèmes sociétaux et de produire des modèles opérants a conduit inévitablement à inscrire l'ergonomie dans une recherche permanente de modèles de l'humain au travail et d'action appropriés aux situations rencontrées.

En conséquence des évolutions sociétales (Partie 1), et forte de sa capacité à traiter les problèmes émergents liés au travail (Chapitre 4), l'ergonomie a vu, au fil des années, un certain nombre de ses modèles évoluer.

Nous nous attarderons sur deux catégories de modèles : les modèles de l'humain au travail et les modèles d'action, sachant que notre principale focale reste de comprendre comment les modèles d'action en ergonomie se sont constitués au fil de son histoire afin de clarifier et positionner celui sur lequel porte ce mémoire, à savoir un modèle d'intervention sur l'organisation. Mais nous verrons l'importance de l'évolution des modèles de l'humain dans celle des modèles d'action. Pour y parvenir nous tenterons d'identifier plus spécifiquement les évolutions scientifiques majeures qui sont venues interroger les relations entre connaissances scientifiques et intervention ergonomique (Daniellou, 2015a).

Ce chapitre propose donc « un » regard sur les modèles d'action en ergonomie et leurs évolutions afin d'apporter au lecteur quelques repères utiles aux réflexions actuelles sur l'intervention en ergonomie, sans prétendre aucunement à l'exhaustivité. Le but n'est donc pas de rendre compte de l'ensemble des travaux relatifs à l'intervention en ergonomie mais de présenter comment les modèles d'action en ergonomie ont évolué. Ce chapitre servira donc à mieux cerner en quoi les évolutions sociétales ont fait évoluer nos modèles d'action.

1. Révéler le travail réel

Avec le recul, et bien que les choses ne se soient probablement pas posées en ces termes à l'époque, tout laisse à penser qu'à ses débuts l'ergonomie avait pour objectif principal de révéler le travail réel afin de provoquer des changements pour améliorer les conditions de travail. Compte tenu de cela et des enjeux de conditions de travail de l'époque, on pourrait considérer que sur la période 1965-1980, les modèles de l'humain au travail utilisés en ergonomie était très influencé par la physiologie et la psychologie et les modèles d'action par l'objectif de diagnostic.

1.1 Un humain bidimensionnel : physiologique et cognitif

C'est avant le 20e siècle que les premiers travaux de physiologie se rapportant au travail ont eu lieu. Le travail est alors essentiellement considéré comme un moyen de produire et les ouvriers comme des forces de production. La plupart des recherches visent alors à étudier le transport de charge, la fatigue, la dépense énergétique ou encore le travail musculaire. Imbert (Le Bianic et Vatin, 2007), Amar (1923), Laugier, Scherrer (Wisner, 1995a) ou encore Frémont (Bouisset, 2013) resteront des précurseurs d'une vision du travail que portera l'ergonomie à ses début et encore aujourd'hui. Plus tard, Brouha (1960) publiera un ouvrage – *Physiology in industry* – qui influencera notablement les recherches en ergonomie.

De façon similaire, dès le début du 20e siècle, la psychologie industrielle – qui deviendra plus tard la psychologie du travail – va s'intéresser à des problématiques liées au travail, alors que la psychologie expérimentale – qualifiée plus récemment de psychologie cognitive – ne s'intéressera au travail que beaucoup plus tard, même si elle s'intéressait à des thématiques liées à l'ergonomie comme la perception, la mémoire, l'apprentissage, le langage ou encore les représentations mentales (Spérandio, 2013). Les premiers auteurs à influencer (constituer) l'ergonomie « francophone » sont des universitaires tels que Pacaud, Faverge, Ombredane, Lahy ou encore Leplat (Lahy et Pacaud, 1948 ; Ombredane et Faverge, 1955 ; Leplat et Spérandio, 1967).

Plus précisément, l'émergence progressive de l'ergonomie en France, entre 1945 et 1963, est largement impulsée par l'Ergonomics Research Society, sous l'impulsion de Hywel Murrell (Bouisset, 2013), ingénieur de formation mais épaulé par Floyd (physiologiste) et Westford (psychologue). C'est ainsi que c'est constitué le terreau au sein duquel a germé l'ergonomie en France. Même si les premiers travaux sont expérimentaux et en laboratoire, l'ensemble de ces chercheurs est à l'origine des principes de l'analyse du travail et certain d'entre eux vont la mettre en pratique. Leurs travaux vont durablement influencer les premiers modèles de l'homme au travail, utilisés par l'ergonomie, essentiellement orientés par les caractéristiques physiologiques et psychologiques du fonctionnement humain. Cette orientation était liée au contexte universitaire de l'époque, à une certaine vision du fonctionnement humain et au contexte industriel.

1.2 Le diagnostic : une ergonomie descriptive mais déjà constructive

La connaissance du travail réel et les recommandations

Dès 1972, dans une conférence prononcée au Congrès de l'Ergonomics Research Society, Wisner (1995a)[46] s'interrogeait sur le caractère simplifié et arbitraire des modèles de l'activité de travail que l'on peut utiliser lors d'expériences en laboratoire. Pour partie, la grande faiblesse de ces études provient du choix de la population, qui est bien souvent différente de celle qui réalisera le travail dans la situation réelle future.

Les travaux de Wisner sur lesquels nous nous appuyons s'inscrivent dans un mouvement plus large, duquel il a été probablement inspiré, de travaux de recherche en ergonomie dans une perspective d'analyse visant la transformation. On peut par exemple citer les travaux de Faverge et *al.* (1958), qui sans utiliser le terme d'ergonomie en revendiquent les objectifs, sur l'analyse du travail en vue d'adapter la machine à l'homme ; les travaux de Bisseret (1970), sur l'activité des contrôleurs aériens en vue de la conception de formations, et montrant que la mémoire opérationnelle est structurée par les processus de travail ; ou encore, dans ce prolongement, les travaux de Spérandio (1975) toujours dans le domaine du contrôle aérien à propos de la charge de travail.

Plus généralement, c'est la question du lien entre la recherche expérimentale qui est posée, à l'extérieur de la situation réelle, et la complexité des situations de travail auxquelles tentent de répondre les modèles ainsi produits (Lahy, 1916). En effet, la recherche expérimentale et l'élaboration de modèles passent inévitablement par l'isolement de variables que l'on teste pour faire évoluer les modèles. Or, par définition, la situation réelle de travail constitue un système complexe dans la mesure où elle est constituée d'un grand nombre d'éléments ayant une quantité de relations entre eux. Une première réponse est fournie en proposant un fonctionnement de l'ergonomie en « boucle fermée » (Leplat, 1997), dans lequel des modèles sont établis à partir d'analyses du travail en situation réelle et reproduits en laboratoire. Ainsi, les faits observés sur le terrain servent à corriger le modèle et la situation de laboratoire. De cette position épistémologique, naissent de nouvelles dimensions des situations de travail utiles à prendre en compte pour une action ergonomique efficace, notamment les dimensions économique et sociale. L'analyse du travail finira par s'étendre alors au-delà des seuls aspects physiologiques et psychologiques.

Puis, toujours dans un souci de *contextualisation* de l'action ergonomique, Wisner (1995a) ne se contente plus de suggérer un élargissement du champ des dimensions nécessaires à l'analyse du travail, mais il propose de cibler l'analyse en fonction d'un re-travail sur la demande elle-même et de la rendre réaliste en la centrant sur de véritables pratiques opératoires, pour la rendre efficace. L'analyse du travail en ergonomie ne poursuit plus un

[46] Wisner (1972) pour le texte en anglais.

objectif d'exhaustivité, mais s'oriente plutôt vers l'élaboration de modèles opérants imprégnés des contingences de la situation, dans une perspective d'action (Cf. Chapitre 4).

Cette action visait alors, dans les années 1970, à proposer un regard différent sur le travail en pointant l'écart entre le travail prescrit et le travail réel. Il s'agissait donc de faire valoir le travail réel et de proposer des recommandations appropriées aux situations, à travers un diagnostic (Wisner, 1978). Mais, et c'est sur ce point qu'une part importante des évolutions de l'ergonomie a eu lieu, le diagnostic était quasiment le seul objet de l'action ergonomique : « Il faut donc que l'ergonomiste situe son action au seuil des structures techniques, économiques et sociales qu'il aura identifiées, étudiées mais sur lesquelles il ne cherchera pas à agir directement afin de donner une pleine efficacité à son action propre » (Wisner, 1995a [1972], p. 91). Un entretien réalisé auprès de François Daniellou en 2017 (Annexe 6), qui a fortement guidé la structure de ce chapitre, conforte cette idée :

> JP[47] : Peut-on considérer qu'il s'agit des premières interventions ?
>
> FD[48] : L'enquête « électronique », je ne l'appellerais pas intervention mais c'était le premier travail de terrain. C'était une prise de risque voulue par Wisner et Laville. Après, je pense que la première intervention était la Thomson. Mais il y en a eu plusieurs presque simultanées. A la même époque, il y avait l'intervention sur les conducteurs de train, demandée par la CGT, avec Gaston Bouny (David et Cloutier, 2008) qui représentait les cheminots, puis une intervention dans la couture de gants, tout une série d'interventions entre 1970 et 1980. La dynamique était, de façon tout à fait claire : on fait l'analyse du travail, on restitue les résultats à l'ensemble des partenaires sociaux et la direction, et ça doit modifier la façon dont ils négocient. On ne se mêle pas de l'utilisation de ça. Il s'agit d'une époque.
>
> JP : Le modèle d'intervention est alors très marqué par l'analyse du travail et sa restitution ?
>
> FD : Oui. Et ce qui n'a jamais été lâché, c'est le fait que le diagnostic soit restitué à la direction et aux organisations syndicales. Mais l'idée qui concluait l'intervention était celle de recommandations. (Daniellou, Annexe 6).

La construction et la diffusion des connaissances sur le travail

Néanmoins, l'idée de construction collective des connaissances sur le travail, entre ergonomes et salariés, a très vite pris le pas. Ce qui donnait déjà une perspective différente au diagnostic et aller, là-aussi, marquer durablement l'action ergonomique[49]. Notamment à la suite d'études menées par Catherine Teiger, Antoine Laville et Jacques Duraffourg entre 1969 et 1972 dans l'industrie de l'électronique (Teiger et *al.*, 2006), le travail réel, son

[47] Johann Petit

[48] François Daniellou

[49] Nous reviendrons longuement sur cette dimension lorsque nous traiterons des interventions pédagogiques au chapitre 10.

éclaircissement, sa diffusion et sa mise en débat auprès d'acteurs différents de l'entreprise (dont les opérateurs et leurs représentants), deviennent des enjeux de l'action en ergonomie. La mise en circulation du diagnostic et des pistes de transformation devient alors un objectif de l'intervention. On passe à un modèle de l'intervention pour lequel la mise en débat des résultats de l'analyse de l'activité sous-tend une appropriation de ces résultats par les acteurs de l'entreprise, en cherchant à décaler les rapports de force dans l'entreprise. On perçoit l'idée de laisser une trace plus durable par un enrichissement des acteurs concernant le point de vue du travail. Au-delà même de la diffusion du diagnostic, ces premières études ergonomiques en entreprise sont l'occasion de donner la parole aux salariés et, d'une certaine manière, de laisser aux ergonomes la possibilité *d'être guidés* dans l'orientation du diagnostic.

2. Anticiper la prise en compte du travail

2.1 Ergonomie de conception

Dans cette lignée et à partir des années 1980, les ergonomes vont chercher à inscrire leur action au-delà du simple fait de mettre en avant le travail réel. Ils vont en effet vouloir agir sur les situations de travail à leur origine, c'est-à-dire dès leur conception. Comme nous l'avons dit précédemment, l'évolution des pratiques et des champs d'action en ergonomie n'est pas aussi linéaire et découpée par étape. À ce propos, la participation des ergonomes à la conception de systèmes de travail n'a pas débuté dans les années 1980, elle s'est accélérée dans cette période. Dès les années 1960, des ergonomes s'intéressent déjà aux dispositifs d'entrées et de sortie d'informations – on parlera plus tard d'Interfaces Homme-Machine (IHM) – comme les postes de salles de contrôle de trafic aérien. Les travaux portent sur les claviers, les dispositifs d'affichage sur les écrans ou encore le système de pointage (Spérandio et Bisseret, 1968). Puis, les outils informatiques se sont massivement déployés dans les années 1970-1980 dans les entreprises, en même temps que la tertiarisation et la financiarisation. Le terminal informatique et ses logiciels sont devenus un outil majeur pour la plupart des personnes au travail. Des travaux ont d'abord porté sur les contraintes visuelles et posturales puis sur la dimension cognitive des activités – pour limiter la charge de travail par exemple – et enfin sur la conception informatique (Burkardt et Spérandio, 2004). De nombreux travaux se sont alors développés sur la conception centrée-utilisateur (Norman et Draper, 1986), la conception participative (Darses et Reuzeau, 2004), l'ingénierie cognitive (Rasmussen, 1986), le développement de l'ergonomie cognitive dans la conception d'IHM (Falzon, 1990), la conception de logiciels (Bastien et Scapin, 1993), puis plus généralement la conception de produits (Norman, 1990).

Notamment dans le champ de la conception industrielle, Daniellou (1988) poursuivra ses travaux en développant l'idée de se prononcer sur l'activité future possible pour agir sur la conception des situations de travail. L'auteur développe, entre autres, l'idée « d'approcher » l'activité future en se basant sur des analyses d'activité sur des sites de référence et en proposant des simulations à partir de supports représentants la situation future. D'autres

travaux ont œuvré dans ce sens et ont ouvert des perspectives de développement des simulations durant l'intervention (Maline, 1994 ; Béguin et Weill-Fassina, 1997 ; Bellemare et *al.*, 2003). Quelques années plus tard, Daniellou et Naël (1995) publieront un « guide » pour la conception destiné aux équipes d'ingénieurs.

À ces différents travaux sur l'action ergonomique en conception, il faut ajouter une catégorie importante de travaux à propos de l'analyse et la formalisation de l'activité des concepteurs (Bisseret, 1987 ; Falzon et *al.*, 1990). Cette perspective compréhensive des processus de conception à travers l'activité de ceux qui la font visait une amélioration de l'action ergonomique et présageait fortement les travaux sur l'intervention ergonomique en conduite de projets. Nous verrons plus loin que la volonté de comprendre l'activité des managers pour agir plus durablement sur les organisations procède de ce même principe.

2.2 Intervenir en conduite de projets

Durant cette même période et dans le sillon des travaux sur la conception, les modèles d'action en ergonomie vont connaître une forte évolution, probablement autour de deux mouvements (Cf. Annexe 6) :

- À partir d'une intervention sur l'informatisation du recensement réalisée pour l'INSEE en 1982, Pinsky (1992)[50] a formalisé l'idée que l'on ne pouvait pas se contenter de fournir des recommandations mais qu'il fallait intervenir sur ce qu'il appelait la « gestion de la conception », autrement dit la conduite de projet. Il fallait donc influencer les structures de conception, pas seulement injecter des informations de recommandations.
- Ensuite, entre 1982 et 1985, trois interventions dans le secteur de la chimie et de l'imprimerie et à la demande d'organisations syndicales (CFDT pour la chimie et CGT pour l'imprimerie) vont permettre de préciser et formaliser les actions possibles et utiles pour une participation des ergonomes à la conduite de projet en conception industrielle (Daniellou, 1985, 1986, 1987, 1988)[51].

S'en sont suivis des travaux sur l'intervention ergonomique dans les secteurs de l'industrie, de l'architecture et de l'organisation (Garrigou, 1992 ; Bellemare et *al.*, 1995 ; Carballeda, 1997 ; Martin, 1998 ; Coutarel, 2004 ; Petit, 2005). Dans ces travaux, les méthodes d'intervention prennent alors une dimension plus active du point de vue des transformations. Des groupes de travail composés d'opérateurs leur permettent de réaliser des simulations et ainsi de prendre indirectement part à la conception de leur future situation de travail. Ces modèles d'intervention dans la conduite de projet sont basés sur deux fondamentaux (Daniellou et Martin, 2007) :

[50] Document de travail n° 13, destiné aux concepteurs INSEE, Laboratoire de Physiologie du Travail & Ergonomie, CNAM, 1982. Reproduit dans Pinsky (1992) ANNEXE au TEXTE 9 (pp. 264-273).

[51] Ces travaux ont notamment permis la formalisation des cours B4 du CNAM qui ont permis d'enseigner la conduite de projet aux ergonomes.

- Une construction technique basée sur l'analyse du travail dans des sites de référence et l'approche de l'activité future à travers des simulations ; les opérateurs, le chef de projet et les ergonomes travaillant ensemble pour instruire des choix de conception.
- Une construction sociale marquée par la symétrie entre les partenaires (direction et représentants du personnel) ; les partenaires et les ergonomes travaillant aux arbitrages dans un comité de pilotage.

Au fil des travaux, la structuration de l'intervention est alors conçue comme une dynamique qui doit pouvoir s'insérer dans le processus de conception pour influencer efficacement les situations de travail futures. Ce courant s'orientera aussi plus tard vers la compréhension du travail des cadres, des concepteurs, des acteurs de la santé au travail, des syndicalistes en tant que travailleurs dont l'analyse de l'activité permet d'éclairer leurs contraintes et donc leurs propres difficultés lors de la conception de situations de travail. Les années 1990 et 2000 seront propices pour consolider ces modèles d'intervention comme en témoignent les travaux produits par Martin (1998) et Ledoux (2000) sur la participation des ergonomes à la conception architecturale, Coutarel (2004) sur la prévention des troubles musculo-squelettiques en milieu industriel ou Petit (2005) sur la conduite de projets organisationnels dans les services. Les évolutions de ces modèles se sont orientées non seulement sur les composantes de l'intervention mises en œuvre par l'intervenant mais aussi sur sa capacité à outiller et mobiliser les acteurs de l'entreprise (Daniellou et Martin, 2007).

Enfin, depuis 1994, se tiennent annuellement les Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie qui réunissent praticiens, enseignants-chercheurs et étudiants. C'est chaque année l'occasion d'exposer et de débattre des détails de la pratique du métier afin de faire évoluer et consolider les modèles d'intervention en fonction des évolutions des contextes. Les actes sont aujourd'hui en accès libre en ligne[52] et ont donné lieu à la publication de deux ouvrages (Martin et Baradat, 2003 ; Petit et *al.*, 2013). Ces espaces d'échange entre praticiens, enseignants-chercheurs et étudiants nous semblent essentiels à tout dispositif de recherche sur la pratique et au modèle de recherche que nous défendons pour l'ergonomie.

3. L'activité comme source de développements

Surtout à partir des années 1990, par les évolutions du monde du travail, abordées dans la partie précédente, et par les rapprochements de l'ergonomie avec les « ergo-disciplines » (Daniellou, 2015b), ainsi que l'évolution de leurs travaux, l'activité de travail a progressivement pris une épaisseur différente dans les modèles de l'humain considérés par l'ergonomie. En effet, l'activité s'est imposée comme une source de développements multiples. Le développement cognitif, à travers le développement des compétences[53]

[52] https://jdb-ergonomie.fr/

[53] « C'est l'affirmation que chacun utilise d'immenses capacités dans la réalisation de son travail, y compris celui qui a le statut le plus modeste » (Wisner, 1995a, p.2).

(notamment par la formation), a toujours été considéré avec importance en ergonomie (Weill-Fassina et Pastré, 2004 ; Lavile et Volkoff, 2004), notamment autour de la question du geste professionnel (Chassaing, 2006) – même si des débats persistent au sein de la communauté sur l'action formative en ergonomie (Teiger et Lacomblez, 2013). Mais d'autres aspects du développement des personnes et des organisations sont apparus dans les modèles en ergonomie. Nous allons essayer de rendre compte, dans ce paragraphe, de ceux qui semblent être essentiels pour notre propos.

Pour cela, nous allons présenter une situation de travail sur laquelle nous nous appuierons en suivant.

Les dossiers de Brigitte

Brigitte travaille dans une mutuelle d'assurance santé. En décortiquant minutieusement les dossiers sur lesquels Brigitte travaille, nous tombons sur ce qu'elle appelle une « anomalie organisationnelle ». Elle nous explique. Avant la fusion de son entreprise avec une autre et la division de son service en deux, elle gérait les dossiers PI dans son ensemble. Lorsqu'ils arrivaient dans son service et si elle parvenait à le traiter le jour même, l'adhérent recevait son remboursement 15 jours plus tard.

Aujourd'hui, elle ne gère plus qu'une partie du dossier. Son service a été scindé en deux et le service amont traite préalablement une partie du dossier avant qu'elle ne le reçoive. L'anomalie dont elle parle vient du fait que depuis la réorganisation, le délai de paiement des dossiers PI a augmenté de façon importante : l'adhérent reçoit maintenant son paiement 30 jours ou plus après qu'elle ait traité le dossier, sachant que le service amont prend aussi un temps de traitement.

Cette particularité nous intrigue et nous poursuivons l'échange pour mieux comprendre, et finalement, Brigitte nous explique qu'à cette « anomalie organisationnelle » existe une astuce. Si 10 jours avant qu'elle reçoive le dossier, c'est-à-dire au moment où le service amont le reçoit, on lui fournit l'information, elle peut alors préenregistrer le dossier, ce qui permet une gestion parallèle de ce même dossier par le régime obligatoire. Dans ce cas-là, lorsque Brigitte traite le dossier l'adhérent reçoit son paiement dans les mêmes délais qu'auparavant. Évidemment, nous lui posons la question que tout un chacun voudrait lui poser :

- Vous échangez donc avec le service amont pour récupérer les informations sur ces dossiers et les préenregistrer ?

La réponse de Brigitte est sans appel :

- Ce n'est pas possible ! Notre hiérarchie nous l'interdit car les échanges avec les autres services nous font perdre du temps et font baisser le taux de rendement du service. On attend donc que les dossiers nous arrivent.

Même si nous sommes très surpris, nous en restons là car nous ne souhaitons pas la mettre en difficulté à propos de tensions avec sa hiérarchie, raison initiale pour laquelle nous intervenons dans cette entreprise.

Quelques jours plus tard, en venant plus tôt un matin, vers 7h, et ne trouvant pas Brigitte à son poste, nous décidons d'aller dans un autre service, en l'occurrence le service amont. Et là, demi-surprise, nous y trouvons Brigitte assise à un bureau avec une collègue en train de travailler sur des dossiers PI. Une fois la gêne passée de ne pas nous avoir dit la vérité et la crainte estompée que nous ne révélions cette situation à sa hiérarchie, elle nous explique :

- Je viens plus tôt car il n'y a pas le chef. Et vous savez, derrière les dossiers PI, il y a des familles en difficultés sociales et financières avec des soucis de santé importants. Les sommes qu'on doit leur rembourser représentent pour certains l'équivalent d'un salaire. Ce n'est pas acceptable. Ce n'est pas parce que nous nous sommes réorganisés qu'ils doivent en subir les conséquences.

Nous lui demandons :

- Vous les avez au téléphone, par mail ou en face à face ces personnes ?

- Non, mais j'ai une conscience professionnelle !

Malgré les fortes tensions avec leur hiérarchie, Brigitte et ses collègues du service amont contournent les règles pour continuer à produire un service qu'elles jugent de qualité. Leur expérience commune passée y est certainement pour quelque chose. De plus, leur système de gestion du temps de travail ne comptabilise pas les heures réalisées avant 8h. Enfin, l'époux de Brigitte doit s'organiser avec ses propres collègues lorsqu'elle embauche plus tôt car c'est alors à lui d'accompagner les enfants à l'école.

Brigitte ne respecte pas la règle fixée par son supérieur hiérarchique alors que les tensions relationnelles sont déjà vives, elle vient travailler plus tôt sans être payée et elle mobilise sa famille pour pouvoir traiter correctement les dossiers PI.

Cette situation de travail que l'on pourrait qualifier « d'ordinaire », car elle est fréquente et souvent peu remarquée, est selon nous assez significative : des personnes qui luttent contre leur propre organisation pour pouvoir faire leur travail. Mais dans ce cas et dans beaucoup d'autres, ce qui semble important, ce n'est pas seulement le résultat du travail mais l'activité que les femmes et les hommes déploient pour que celui-ci existe. C'est à travers cette activité que chacun d'entre nous laisse l'empreinte de son passage. L'activité humaine produit certes des biens et des services mais elle s'attache aussi à développer des liens entre les personnes, à élaborer et défendre des valeurs collectivement, à créer du sens entre ce que l'on attend de nous et ce qui nous semble juste, à construire des bases solides pour les générations futures. Nous existons pour construire le monde auquel nous appartenons, même – et surtout – à travers le travail.

3.1 L'activité est multidimensionnelle

D'un point de vue des modèles de l'humain, appréhender le travail de cette façon nécessite de s'intéresser à d'autres caractéristiques que physiologiques et cognitives de l'activité.

« Quand on faisait des aménagements de chaines ou de salles de contrôle, on n'avait pas un énorme besoin de modélisation psychique, en tout cas on ne s'en rendait pas compte ». (Cf. entretien F. Daniellou, Annexe).

Certes Brigitte mobilise de nombreuses compétences développées avec l'expérience pour traiter ses dossiers avec efficacité, certes elles effectuent des gestes qui lui permettent d'interagir avec son système informatique dans une certaine posture, mais son activité est multidimensionnelle.

Les préoccupations de l'humain au travail, dans des dimensions autres que physiologiques et cognitives, sont apparues relativement tôt, dans les études de certains chercheurs :

> Aussi n'est-il pas surprenant que le machinisme industriel ait suscité, chez certains de ses observateurs, de sombres réflexions. L'ouvrier, qui est sacrifié, au cours de l'évolution technologique, par la multiplication des travaux parcellaires dépourvus d'intérêt intrinsèque, peut-il espérer retrouver dans l'usine une joie au travail, un épanouissement de sa personnalité ? […] Dans cette perspective, on accepte que l'homme producteur soit sacrifié. Son travail, au fur et à mesure que s'intensifie la mécanisation, n'est plus considéré que comme une tâche ingrate, extérieure à ses intérêts, une corvée de durée réduite à répartir, tel un service social, sur le plus grand nombre. (Friedmann, 1946, P. 365).

Friedmann soulève, avant 1950, les conditions psychiques dans lesquelles se retrouvent les salariés auxquels on a retiré une part essentielle de ce qui faisait sens dans leur travail, remplacée par les machines. Ces préoccupations renvoient évidemment à la notion « d'activité empêchée », problématisée par Clot (1999) : l'activité n'est pas seulement ce que font les personnes, c'est aussi ce qu'elles n'arrivent pas ou plus à faire. En ergonomie, la reconnaissance des dimensions psychiques dans les modèles de l'homme au travail, n'a commencé à voir le jour qu'à partir des années 1990. Les travaux de Dejours en psychopathologie du travail, puis en psychodynamique, un peu plus tard, y sont pour beaucoup, notamment à la publication de *Travail, usure mentale* (Dejours, 1980).

En comparaison à une vision bi-dimensionnelle de l'activité, les dimensions psychiques et sociales ont progressivement pris une place importante dans les modèles de l'humain au travail en ergonomie. Et dans une perspective de rendre visible le travail réel, de nombreuses disciplines – Daniellou (2015b) parle d'ergo-disciplines – ont permis d'étoffer le concept d'activité pour l'action ergonomique.

La psychodynamique a joué un rôle majeur dans l'introduction des dimensions subjectives dans les sciences du travail qui étaient à l'époque – années 1980 – largement dominées par

le comportementalisme et la cognition (Molinier, 2014). Elle a largement influencé les modèles de l'homme au travail, de la santé mais aussi les modèle de l'organisation et de l'action. En effet, ce courant de pensée a mis en avant les effets de la souffrance au travail en termes de défenses et de déni et a, par la même occasion remis en question les liens entre pensée et action (Daniellou, 1999). Les personnes en souffrance au travail développent des défenses qui les empêchent de penser « normalement » leur propre action. En d'autres termes, pour pouvoir imaginer des changements positifs à leur situation, les personnes doivent percevoir ces changements comme possibles. De plus, dans le rapport subjectif que les personnes développent à leur travail, le lien avec autrui – collègues, clients, chefs – et l'organisation du travail prend une dimension particulière : le travail est un construit social qui nécessite une action permanente sur l'organisation :

> En d'autres termes, le point de vue des salariés sur le travail n'est pas pris en compte. Si l'organisation réelle du travail est un compromis, celui-ci doit laisser place à la multiplicité des interprétations possibles et au conflit entre ces interprétations. Cette nouvelle conception dynamique de l'organisation se substitue ainsi à la vision « monolithique » d'antan. (Molinier, 2014, p. 336).

Dans un courant de pensée proche, Davezies (1995) considère que si l'on ne prend en considération que les dimensions cognitives et physiologiques de l'humain au travail, il est alors possible d'envisager que le travail puisse être, dans certain cas, une simple exécution. Mais si l'on introduit la dimension psychique, cette perspective s'éloigne car cette dimension est celle de l'espoir, espoir de plaisir, de réalisation et d'accomplissement. Cette approche permet de mieux appréhender la mobilisation individuelle et collective dans le travail.

Ainsi, les modèles de l'activité se sont étoffés pour pouvoir rendre compte de toute son épaisseur. Elle est aujourd'hui pensée à travers les dimensions physiologiques, cognitives, psychiques et sociales. Notre manière de penser le travail, l'organisation et plus récemment l'intervention sur les risques psychosociaux, a largement été influencée par ces courants de pensée.

3.2 L'activité est adressée

Lorsque Brigitte décide de contourner la règle pour anticiper le traitement de ses dossiers et permettre qu'ils soient gérés dans un délai acceptable, la première question qui vient est : que se cache-t-il derrière l'évocation de la « conscience professionnelle » ? Pour quelle raison le fait-elle ? Ou plutôt, devrait-on dire pour qui le fait-elle ?

Comme le souligne Clot (1999), le travail est toujours adressé. Certes tout un chacun se lève chaque matin pour aller gagner l'argent dont il a besoin pour vivre, mais l'expérience du travail permet à chacun – plus ou moins – de développer une identité professionnelle et des rapports sociaux à travers l'activité de travail. Même si Brigitte ne croise quasiment jamais le regard ou la parole des adhérents en question, elle leur adresse malgré tout le résultat de

son travail. Elle développe un lien social à travers son travail. De plus, en osant contourner la règle – en allant dans le service de sa collègue – elle adresse à cette collègue le message qu'elle s'accroche malgré tout aux valeurs essentielles qui constituent leur métier : équité, justice ou encore solidarité. Elle conserve et développe ainsi son identité professionnelle.

Ces caractéristiques de l'activité sont apparues en ergonomie par les travaux de la psychologie du travail, de la psychodynamique, de la médecine du travail, de la sociologie ou encore de la philosophie.

Pour Davezies (1997), cette construction identitaire prend racine dans l'investissement que chacun fait dans le travail, un investissement au sens strict car il y a espoir de rétribution. Mais cette rétribution n'est pas seulement financière, c'est aussi une rétribution symbolique liée au registre identitaire :

> L'homme est un être foncièrement inachevé, un être voué à la recherche de son achèvement. La question de l'identité prend donc la forme d'une quête : la quête de l'accomplissement de soi. Le travail, en tant qu'affrontement au réel et en tant que porteur d'exigences d'ajustement à l'activité des autres, permet à l'homme de s'éprouver, de prendre conscience de lui-même, de se construire. Et ce processus dépend massivement du regard porté par les autres sur ma contribution. En effet, je ne suis pas producteur de mon identité. L'identité m'est donnée par le regard des autres, par autrui, sous la forme de la reconnaissance. (Davezies, 1997).

Ce rapport à autrui a pris une dimension particulière avec la montée en puissance des situations de service. Par exemple, dans le champ de l'économie, Bartoli (1998) relève qu'avec la montée des services, les performances s'élargissent encore et s'éloignent de la notion basique de productivité. C'est en termes de « qualité (de service) que se définit l'*output* fourni », et celle-ci ne s'appréhende pas par des spécifications matérielles objectives et bien tangibles (poids, couleur, longueur, etc.) mais par la « relation d'effet » qui intervient entre le prestataire du service et le client. À ce propos, Schwartz (2000) parle de « valeurs marchandes » et de « valeurs sans dimension ». Or, si on reprend le cas de Brigitte, les valeurs sans dimension, celles qui ne sont pas nécessairement évaluer par la hiérarchie, par l'organisation, jouent sans aucun doute un rôle majeur dans la construction identitaire.

Lorsque Rabardel (2005) analyse la souffrance de Demarcy – ouvrier du secteur automobile à qui on a retiré l'établi qu'il avait façonné à sa main (Linhart, 1978) – il est aussi question d'activité adressée même si les mots ne sont pas exactement cela :

> Au-delà de ces souffrances liées aux critères d'efficacité et d'efficience du travail […], Demarcy souffre de ne plus pouvoir valoriser sa compétence aux yeux des autres. Des autres ouvriers mais aussi de l'encadrement. Pourtant, Demarcy n'est pas moins compétent qu'avant la perte de l'établi. Mais cette compétence qui lui était reconnue par tous, il ne peut plus en faire la preuve, car ces actes de travail ne sont plus là pour en témoigner. Le travail rapide et sûr, le geste précis, la solution élégante qui

> signait son activité, tout ce à quoi l'on reconnaissait (aux deux sens du terme) son style lui est maintenant le plus souvent impossible. (Rabardel, 2005, p.22).

L'activité ne s'adresse donc pas à tout le monde de la même manière et la beauté du geste (Pezé, 2002) est appréciée différemment par les collègues, la hiérarchie, les clients ou même la famille. Ces travaux ont mis en avant l'importance d'un travail de qualité (Dejours, 1998 ; Davezies, 1999 ; Clot, 1999), ou encore du sens du travail (Hanique, 2004).

3.3 L'activité est collective[54]

La considération de ces dimensions psychiques et sociales de l'activité a ouvert de nouvelles perspectives sur l'analyse du travail collectif. Même si le concept de travail collectif n'est pas propre à l'ergonomie (sociologie, psychologie du travail, clinique de l'activité, linguistique, psychosociologie), il a été l'objet de recherche relativement tôt (Faverge, 1970). Cependant, durant longtemps, les modèles de l'activité la considéraient principalement comme individuelle. C'est au début des années 1990 que la dimension collective du travail pend une place plus importante.

Le travail collectif y est alors défini par différentes formes de l'action collective. Il s'agit de mieux comprendre les manières de travailler ensemble, de coopérer, de collaborer ou encore de s'entraider. Plusieurs auteurs proposent de distinguer différentes formes de travail collectif (Savoyant, 1977 ; Neboit, 1993 ; de la Garza, 1995 ; Barthe et Quéinnec, 1999 ; de la Garza et Weill-Fassina, 1995), comme la co-action, la collaboration, la coopération ou encore l'aide et l'entraide. Dans cette vision, le travail collectif sert à la régulation de la production (élaborer une nouvelle règle de travail pour traiter un dossier plus rapidement par exemple) ou à la régulation de l'efficience (répartir la charge de travail pour préserver la santé par exemple).

Mais par la suite, avec l'évolution des contextes de travail qui ont progressivement mis à mal le travail collectif, la place des dimensions collectives dans la compréhension du travail s'est accentuée. Ainsi, dans une visée plus développementale de l'activité, d'autres travaux, en particulier ceux de Caroly (2010) en ergonomie, ont mis en avant l'utilité de s'intéresser aux processus de mise en œuvre de la coopération plutôt qu'aux conditions de la coopération et ainsi de mieux distinguer « travail collectif », « collectif de travail » et « activité collective ». Probablement que Brigitte parvient plus facilement à élaborer une nouvelle règle de travail (récupérer l'information dix jours avant de recevoir le dossier) parce qu'elle le fait avec des collègues avec lesquels elle a une habitude de travail, un référentiel et des valeurs communes : un collectif de travail qui s'est construit au fil des années à travers un travail collectif. C'est ainsi que peut se développer l'activité collective.

[54] Pour une revue de question précise et détaillée, nous conseillons le mémoire en vue d'une HDR de Caroly (2010).

Ici, l'activité collective est pensée comme condition et résultat du développement de la santé et des compétences au travail. Cette « ouverture développementale » des aspects collectifs de l'activité a lourdement influencé les orientations épistémologiques et méthodologiques en ergonomie (Falzon, 2013 ; Daniellou, 2015a). Nous développerons plus loin le rôle de l'activité collective dans le développement de l'organisation.

3.4 L'activité déborde les frontières

Enfin, il nous semble que deux derniers éléments ont participé à comprendre autrement l'activité et d'une certaine manière à enrichir son épaisseur. Pendant longtemps en ergonomie, l'activité a été considérée comme se réalisant *hic et nunc*[55]. La bataille du travail réel, la recherche d'objectivité pour rendre compte de la réalité du travail justifiait pleinement ce postulat. Pour cela l'observation en temps et lieu reste la méthodologie la plus pertinente. La limite de cette approche réside dans le fait que l'activité déborde d'une part le lieu et d'autre part, le moment où elle se réalise.

Entre autres, les travaux de Curie (1996) auront été déterminant dans cette évolution de la conception de l'activité et du modèle de l'humain au travail. Pour cet auteur, le sujet est pensé comme un ensemble de sous-systèmes autorégulé. Il appartient à différentes sphères qu'il convient d'articuler. L'individu s'invente pour faire face aux conflits tels qu'il les vit et tels qu'il imagine leurs issues, une forme de déterminisme auto-organisateur. Dans ce sens, chaque personne est inscrite dans plusieurs systèmes d'activité non dissociables : ce qui se passe en dehors du travail ne reste jamais totalement en dehors du travail et inversement.[56]

Par exemple, l'élaboration de critères sur la qualité du travail peut parfaitement prendre naissance en dehors de la sphère professionnelle. Il n'est pas exclu – chose que nous n'avons jamais sue – que Brigitte ait été concernée de près ou de loin par ces situations de précarité sanitaires et sociales. Les valeurs construites sur ces questions, dans une sphère familiale et/ou amicale, se seraient alors probablement immiscées dans la construction de valeurs professionnelles. Si certains.nes de ces collègues étaient au courant de sa situation personnelle, le partage de ces valeurs aurait été alors facilité, ce qui expliquerait cette connivence pour contourner la règle collectivement.

De la même façon, des expériences passées, dans le cadre professionnel ou pas peuvent influencer une activité : « l'affirmation selon laquelle les conduites du travailleur d'origine agricole devenu par exemple ouvrier à l'Aérospatiale peuvent s'analyser comme une somme dissociable d'éléments tenant d'une part à son passé de paysan et d'autre part à son nouvel état d'ouvrier métallurgiste. » (Curie, 1998, p. 84). Dans ce sens, l'activité est enserrée entre les expériences du passé et les perspectives d'avenir. Des travaux plus récents (par exemple,

[55] Ici et maintenant.

[56] Nous gardons à ce propos un souvenir très marqué d'un directeur des ressources humaines d'une grande entreprise qui souhaitait avoir des employés dont la « partie personnelle » du cerveau puisse rester à l'entrée de l'entreprise, de façon à limiter les risques psychosociaux.

Gaudart, 2013) conçoivent le temps comme multiple et ont mis en avant la part d'activité au travail pour parvenir à gérer différentes temporalités liées par exemple au temps institutionnel vs temps événementiel, temps social vs le temps biographique, ou encore temps objectif vs le temps subjectif.

L'ensemble de ces travaux a permis de faire évoluer nos modèles de l'activité et par là même, nos modèles de l'humain au travail. Symboliquement, nous pourrions dire que le modèle de l'activité s'est progressivement épaissi verticalement (une activité multidimensionnelle, adressée et collective) et horizontalement (elle prend naissance et se projette en des lieux et temps différents de sa réalisation).

4. Les liens entre travail, organisation et santé[57]

En revenant au cas de Brigitte, nous pourrions avancer que ce qu'elle fait réellement – les raisons pour lesquelles elle le fait, les valeurs sous-jacentes à ses choix, les critères de qualité auxquels elle se réfère, la façon dont elle s'y prend, ce que ça lui coûte, avec l'aide de qui et l'ensemble des résultats que ce travail produit – quasiment tout est passé sous silence. Non seulement au moment où nous essayons de comprendre ce travail, mais aussi et surtout au moment où l'organisation de la production et du service, la répartition des tâches, l'organisation de son propre travail en somme, ont été faits. Le travail est conçu et décidé sans connaissance du travail. Ces préoccupations sur ce qui peut être considérés comme les liens entre travail, organisation et santé ont progressivement pris une place dans nos modèles de compréhension du travail mais surtout d'action.

Comme les années 1990 furent marqués par une déferlante de troubles musculosquelettiques dans les entreprises, les années 2000 furent, quant à elles, l'objet de nombreuses réflexions sur la problématique des risques psychosociaux. Cette préoccupation sociétale n'a depuis cessé de progresser dans le débat public français. La presse a d'ailleurs joué un rôle médiatique important en véhiculant l'idée que le stress au travail s'est développé de façon exponentielle durant cette période. Le nombre d'articles qu'elle y a consacré est passé de 10 par an en 1990, à 13 en 2000, à 169 en 2007 et enfin à 326 en 2008 (Thébaud-Mony et Robartel, 2009). En 2010, les « maux du travail » ont été examinés par quatre commissions émanant du monde politique (Lallement *et al.*, 2011).

Du côté de la recherche, cette thématique a ouvert des pans entiers de travaux, surtout dans les champs de la biologie, de l'épidémiologie et de la psychologie[58], dont une grande partie a permis de mieux appréhender et comprendre les atteintes psychiques et somatiques au travail. Du côté des sciences du travail, et compte tenu des événements tragiques survenus dans plusieurs entreprises au cours des années 2000, la mobilisation a aussi été forte (par

[57] Ce paragraphe n'a pas pour objet de développer cette question mais seulement de relever comment les questions d'organisation sont venues heurtées les modèles en ergonomie. La Partie 3 y sera consacrée.

[58] Voir Davezies (2008 ; 2017) pour une revue de la littérature approfondie.

exemple Dejours et Bègue, 2009 ; Schwartz et Durrive, 2009 ; Clot, 2010 ; Chassaing et *al.*, 2011 ; Petit et *al.*, 2011 ; Clot et Gollac, 2014 ; Lerouge, 2014). L'importance de prendre en considération les aspects mentaux et psychosociaux du travail s'est imposée, même dans des secteurs où les conditions physiques de travail semblent, *a priori*, expliquer les atteintes à la santé (Vézina, 2003).

Dans ce sens, si l'ergonomie de l'activité a contribué au développement de plusieurs courants – ergologie, psychologie du travail, psychodynamique[59] et clinique de l'activité (Faïta, 2003) –, dans la période récente, ces courants, en particulier la clinique de l'activité (Clot, 2004, 2008 ; Davezies, 2006), lui ont apporté des ressources nouvelles pour alimenter ses propres réflexions sur les modèles de la subjectivité au travail.

Même si des divergences existent sur le sujet au sein de ces différentes disciplines, une explication commune se construit au cours des années 2000 : la souffrance résulterait de

> l'intériorisation de contradictions autour de la définition du travail bien fait, contradictions qui devraient être débattues avec les collègues et la hiérarchie mais qui ne peuvent l'être dans le contexte organisationnel ; faute de débats, l'impossibilité de bien faire son travail (parce que l'organisation ne le permet pas) est vécue comme un problème personnel (Daniellou, 2015b, p.6).

À partir du moment où le dilemme ne trouve pas d'issue, de par l'organisation, il deviendra alors paradoxe, plus coûteux pour les personnes qui ont à le gérer : « Le paradoxe est un dilemme dénié par l'organisation qui conduit le salarié à arbitrer de façon plus ou moins clandestine » (Arnoud et *al.*, 2018, p. 176).

Ces évolutions à propos du regard sur le travail ont renforcé les liens entre travail, organisation et santé, notamment dans la compréhension de la souffrance au travail et des TMS, réinterrogeant ainsi nos modèles à deux niveaux :

- En tentant de mieux intégrer la dimension subjective au travail, dans une perspective d'élargissement de compréhension de l'activité. Il s'agit de faire évoluer la méthode pour comprendre différemment le travail (Clot et Leplat, 2005), ce qui a aussi pour effet de faire évoluer nos modèles de l'humain.
- En catalysant les réflexions sur la transformation organisationnelle autour de l'idée selon laquelle des « formes » d'organisation du travail permettraient, à la fois, le développement des individus (Gaudart et Chassaing, 2009) et de leur pouvoir d'agir.

[59] Dejours (1980), Molinier (2006).

5. Agir à deux niveaux de l'organisation

Ainsi, ce sont les modèles d'intervention en ergonomie eux-mêmes qui ont été fortement influencés par l'évolution des connaissances sur l'humain en situation et les contextes de travail. Du travail révélé par l'analyse de l'activité à l'accompagnement de la conception en conduite de projet, l'action ergonomique s'est progressivement orientée sur les déterminants organisationnels.

Probablement dans les années 1990, la flambée des TMS aura précipité les réflexions. En effet, avec des organisations accentuant l'intensification du travail (Askenazy, 2004), plus que l'adaptation anthropométrique des postes de travail, les enjeux se sont orientés sur les possibilités de développer les marges de manœuvre des opérateurs en transformant l'organisation du travail. Comme évoqué dans la Partie 1, des modes d'organisation, visant sans cesse une recherche de productivité pour satisfaire un système de profits quasiment externes aux intérêts de « développement industriel » des entreprises[60], se sont déployés massivement dans tous les secteurs d'activité. Aux contraintes physiques, se sont ajoutées des contraintes psychiques et cognitives. Le secteur industriel aura été probablement le premier concerné. Les ergonomes ont commencé, durant cette décennie, à influencer les décisions sur des déterminants qu'ils analysaient comme majeurs dans la survenue des TMS (par exemple, Bourgeois, 1998 ; Hubault, 1998, Daniellou, 1998 ; Kuorinka, 1998 ; Sailly, 1998 ; Carayon et *al.*, 1999 ; Bourgeois et *al.*, 2000 ; Coutarel, 2004 ; Bourgeois et Hubault, 2005). L'objectif visait principalement les cadences, les temps de cycle, les dispositifs de rotation, les effectifs, la répartition de la charge de travail, les procédures, les objectifs, etc., des règles de niveau 1 (Petit, 2005). Ces interventions perdurent toujours, « les nouveaux modèles n'écrasant pas les autres » (P. Falzon, communication personnelle, 14 juin 2020).

Puis, le secteur des services a lui aussi été impacté. La fin des années 1990 et les années 2000 auront été le début d'une industrialisation[61] de la production des services dans les secteurs privé et public (Zarifian, 1995 ; Gadrey, 1996 ; Weller, 1998 ; Durand, 2004). D'autres travaux en ergonomie se sont développés dans ce secteur et ont progressivement cherché à produire une action plus durable en agissant sur des règles d'un second niveau (Bellemare et *al.*, 2002 ; Petit, 2005 ; Falzon, 2013 ; Arnoud, 2013 ; Carta, 2018), des déterminants de déterminants :

> Ainsi les modèles d'intervention ont bougé, passant de niveaux d'action sur la géométrie des postes jusqu'à l'organisation du travail : rythme de travail, mode de management, rotation, affectation, etc., allant aujourd'hui jusqu'aux déterminants

[60] À ce propos, nous conseillons la lecture de l'analyse de la banque WAMU, proposée par Ségrestin et Hatchuel (2012, p.12) : « Au fond, ils [les dirigeants] ont renoncé à leur propre pouvoir d'arbitrage : au lieu de rechercher le meilleur compromis entre les multiples objectifs qu'une entreprise doit poursuivre, ils ont agi comme les simples agents d'actionnaires volatiles et opportunistes, sans mémoire et sans projet ».

[61] Les objectifs de standardisation et de massification de la production dans les services se poursuit encore comme en témoigne cet article intitulé « Industrialiser les entreprises de service » paru dans La Tribune en 2014 : https://www.latribune.fr/opinions/tribunes/20140207trib000814240/industrialiser-les-entreprises-de-services.html

> des déterminants avec lesquels on réinterroge à un niveau plus macro les marges de manœuvre de l'encadrement, les processus de conception, centralisation descendante, dialogue social sur le travail, etc. (Daniellou et Chassaing, 2014, p.8).

6. Agir plus durablement : le développement au cœur de l'intervention

Depuis les quinze dernières années, l'ergonomie a opéré un changement de cap, l'orientant vers la recherche d'une action plus durable avec pour objectif central le développement (Falzon, 2013). L'adaptation du travail, des environnements, des machines à l'humain reste un objectif de l'action ergonomique mais le but final devient le développement des personnes et des organisations (Petit, 2014) : faire porter la transformation par les acteurs à travers leur propre développement. À ce stade, nous souhaitons nous arrêter sur deux caractéristiques de l'engament individuel et collectif pour l'action qui ont marqué l'évolution des modèles d'intervention.

6.1 L'action est portée par les individus

À ce que nous avons proposé comme évolution des connaissances (*supra*, paragraphes précédents), il nous faut en ajouter une dernière qui a fortement influencé les modèles d'action en ergonomie. Il s'agit des liens entre pensée et action (Daniellou, 2015a). Deux grandes idées nous intéressent ici.

La première est que contrairement à une idée ancienne et persistante, l'action ne serait pas la mise en œuvre d'une pensée préalable. Comme le souligne avec justesse Davezies (2012) pour parler de l'obscurité de l'activité :

> […] il existe une distance parfois très importante entre ce que fait le travailleur et ce qu'il est en mesure d'en dire. Cette difficulté à dire le travail ne relève pas d'une déficience intellectuelle. La capacité à extraire de l'expérience des éléments susceptibles de constituer une ressource partagée pour l'avenir est une tâche compliquée, aussi bien pour le psychiatre ou le chercheur que pour l'ouvrier. Sennet (2010)[62] évoque ainsi l'exaspération des réformateurs du système de santé publique britannique devant l'incapacité des médecins et infirmières à rendre compte des ressorts de leurs activités. Cette obscurité de l'action aux yeux de celui qui l'exécute trouve son origine dans la physiologie du système nerveux.

[62] Sennet, R. (2010). *Ce que sait la main. La culture de l'artisanat.* Albin Michel, Paris, cité par Davezies (2012)

Cet auteur souligne ainsi plusieurs raisons pour expliquer le phénomène :

- Les programmes moteurs acquis au cours des apprentissages ne sont pas directement accessibles à l'expression verbale. Par exemple, le potier préfèrera montrer qu'expliquer (Malafouris, 2008)[63].
- Le cerveau efface une grande partie des informations sensorielles émanant du mouvement en cours (Von Holtz, 1980)[64].
- Les ajustements de la gestuelle n'impliquent pas la conscience (Fourneret et Jeannerod, 1998)[65].
- Les éléments de la situation qui appellent le déclenchement de l'action ne sont qu'en partie conscients (Bargh et *al.*, 2001)[66].
- En fait, l'activité serait en avance sur la raison (Damasio, 1995)[67] et une grande partie de l'expérience acquise le serait loin de la conscientisation.

Ces connaissances ont profondément influencé les méthodologies d'analyse de l'activité déployées en ergonomie. En effet, l'observation devient insuffisante et la verbalisation à partir de traces de l'activité devient essentielle, comme l'auto-confrontation (Clot, 1999), l'auto-confrontation croisée (Clot et *al.*, 2000) ou encore l'allo-confrontation (Mollo et Falzon, 2004). Ces méthodes permettent notamment d'accéder aux arbitrages (Falzon et Perez Toralla, à paraître), sur lesquels nous reviendrons dans les Parties 3 et 4, lorsque nous évoquerons les régulations. Elles ont aussi favorisé une tendance à l'élaboration collective de données sur le travail par la mise en débats d'éléments sur l'activité : un diagnostic co-construit.

La seconde concerne la capacité à penser le futur. En effet, tant qu'une personne ne conçoit pas un champ de possibles, elle aura beaucoup de difficultés à envisager et construire des solutions à ces problèmes quotidiens, ce que Sartre (1943) relevait par « agir, c'est modifier la figure du monde, c'est disposer des moyens en vue d'une fin » (p. 487). Si l'action est limitée, la pensée le sera aussi, notamment par le développement inconscient de défenses (Dejours, 1980). À la fin des années 1990, Daniellou (1998) avait conceptualisé ce phénomène, sur la question des TMS, à travers un schéma (inf*ra*) devenu très utile pour penser l'action ergonomique.

---

[63] Malafouris, L. (2008). At the Potters's Wheel: An argument for material agency. In, *Material Agency: Toward a non-anthropocentric approach*, Eds C. Knappett, L. Malafouris, p. 19-36, Springer Science, New York, cité par Davezies (2012).

[64] Von Holst E., Mittelstaedt, H. (1980). The reafference principle - Interaction between the central nervous system and the periphery. In, *The Organization of action: a new synthesis,* Ed. Gallistel C.R., p. 176-209, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, cité par Davezies (2012).

[65] Fourneret, P., Jeannerod, M. (1998). Limited conscious monitoring of motor performance in normal subjects. *Neuropsychologia,* 36, 11, 1133-40. DOI : 10.1016/S0028-3932(98)00006-2, cité par Davezies (2012).

[66] Bargh, J.A., Gollwitzer, P.M., Lee-Chai, A., Barndollar, K., Trötschel, R. (2001). The automated will: nonconscious activation and pursuit of behavioral goals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81, 6, 1014-1027. DOI : 10.1037/0022-3514.81.6.1014, cité par Davezies (2012).

[67] Damasio, A.R. (1995). *L'erreur de Descartes : La raison des émotions.* Odile Jacob, Paris, cité par Davezies (2012).

« Pouvoir penser », « pouvoir débattre » et « pouvoir agir » doivent être pensés et construits simultanément. Ainsi, l'action ergonomique vise avant tout une remise en route de l'action collective au travail avant même qu'un « diagnostic sophistiqué » (Daniellou, 2015a) ait été élaboré. L'enjeu devient alors l'élaboration de possibilités d'agir pour les individus. De fait, l'objectif initial de l'intervention qui consiste à « comprendre le travail pour le transformer » devient progressivement « transformer le travail pour le comprendre » (Petit et Dugué, 2013b). Dans ce sens, les enjeux et méthodes de participation ont évolué pour occuper une place essentielle dans les interventions en ergonomie.

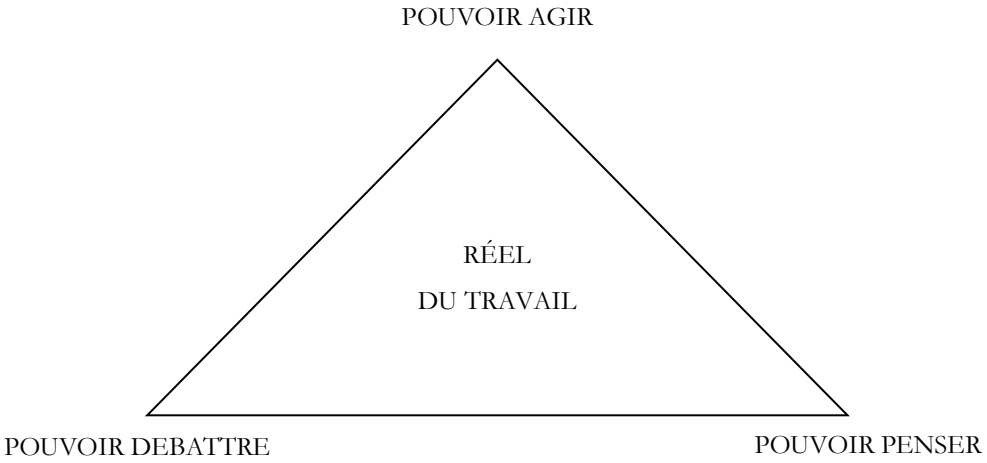


Figure 14 : Pouvoir penser, pouvoir débattre, pouvoir agir (d'après Daniellou, 1998)

6.2 Le développement par la participation

À ce propos, de nombreux travaux ont toujours souligné l'intérêt et l'efficacité des démarches participatives en ergonomie (Woods et Buckle, 2006 ; Darses, 2002 ; St Vincent et *al.*, 2000 ; Wilson, et Haines, 1997 ; Vink et Kompier, 1997 ; Kuorinka, 1997 ; Nagamachi, 1995 ; Liker et *al.*, 1995 ; Hagberg et *al.*, 1995). Les différents auteurs montrent que l'intérêt de la participation des salariés va au-delà du rôle qu'ils peuvent jouer dans l'instruction de choix pour la conception.

Pour Dugué (2018), la participation en ergonomie relève trois enjeux :

- Un *enjeu instrumental* dans le sens où la participation sert à alimenter les réflexions sur le travail, à acquérir une connaissance détaillée du travail réel, à recueillir des éléments sur la manière dont les personnes sont sollicitées dans leurs activités ainsi que les coûts que cela représente. Cela permet aussi de mettre à jour les représentations que chacun a des situations de travail et des problèmes à traiter.
- Un *enjeu de santé* car favoriser la participation c'est donner aux personnes la possibilité d'agir sur leurs propres situations de travail (Canguilhem, 1947). Selon cet auteur, construire sa santé, par le développement de la personne, passe inéluctablement par la nécessité d'agir sur l'environnement, d'être pour quelque chose dans ce qui nous arrive, d'interagir et d'intervenir sur les normes existantes et en instituer de nouvelles. Participer

est un moyen de parvenir à cet objectif : « Participer, c'est mettre en place un facteur de conversion positif » (P. Falzon, communication personnelle, 14 juin, 2020).

- Enfin, un *enjeu politique* dans la mesure où faire participer les salariés revient à contribuer au « rééquilibrage des rapports sociaux ». D'une certaine manière, lorsque l'on parvient à faire participer on distribue autrement les pouvoirs au sein de l'entreprise. Participer relève donc d'une action d'ordre politique. Nous y reviendrons plus loin, mais nous soutiendrons l'idée selon laquelle, de façon générale, intervenir sur le travail est toujours un acte politique.

Ainsi, les démarches participatives permettent aux salariés de découvrir les représentations qu'ont les autres acteurs sur le travail et les questions à traiter, d'avoir une connaissance précise du travail réel, des sollicitations et des coûts, de donner la possibilité aux personnes d'être pour quelque chose dans la définition de leurs propres situations de travail et enfin, de rendre l'action ergonomique plus durable. La démarche participative peut alors être considérée comme l'instauration d'un espace de négociation entre des personnes aux savoirs, positions stratégiques et professionnels différents. La participation représente ainsi une forme de démocratie provisoire (Daniellou, 2013), préfigurant d'autres relations de travail, une délocalisation partielle de la décision par rapport au fonctionnement habituel de l'entreprise, moyennant une articulation et une coordination entre les différents acteurs. Il s'agit alors de concevoir l'intervention comme un moyen de développer des apprentissages croisés, permettant tant aux concepteurs, managers qu'aux opérateurs d'apprendre sur le travail de l'autre. L'action ergonomique a donc évolué dans une visée plus constructive visant aussi le développement des personnes. Elle est appréhendée comme un acte pédagogique (Dugué et *al.*, 2010 ; Lacomblez et *al.*, 2000 ; Rabardel et *al.*, 1991) et devient alors un objectif et un moyen pour construire une action efficace.

Certes, l'intervention sert toujours à transformer les situations de travail mais elle sert aussi, de plus en plus, à initier des processus dans lesquels les salariés (managers y compris) sont impliqués[68]. Ces évolutions de la prise en compte de la participation, dans un contexte d'affaiblissement des collectifs de travail et de la syndicalisation, ont fortement orienté les modèles d'action en ergonomie.

[68] Cet aspect fera l'objet d'un plus long développement dans la Partie 4.

6.3 Une intervention co-construite

Ces orientations vers une ergonomie plus constructive se sont aussi fait ressentir dans les méthodes d'intervention qui ont aussi évolué. Nous souhaiterions nous attarder sur trois d'entre elles :

- La première concerne *les étapes de l'intervention*. Parmi les fondamentaux de l'action ergonomique, et de façon très synthétique, la compréhension du travail a toujours précédé l'action de transformation (Guérin et *al.*, 1991). Pourtant, et ce point sera un fil conducteur de la Partie 4, les transformations, aussi parce que leurs objets ont évolué, ne sont plus seulement consécutives à un diagnostic de la situation. Dit autrement, compte-tenu des évolutions des contextes de travail et des objectifs de l'intervention, l'enjeu de permettre aux salariés (managers y compris) de reprendre la main sur leur travail est devenu central. En conséquence, les dispositifs de recherche de solutions s'élaborent beaucoup plus tôt dans l'intervention, offrant une interaction permanente entre « problem solving » et « problem setting » (Schön, 1983).
- La seconde a trait à une forme de *participation continue*. Si la participation était auparavant principalement consacrée à la validation du diagnostic et à l'instruction de choix (en conduite de projet), elle était donc ponctuelle, elle est aujourd'hui disséminée tout au long de l'intervention et permanente. En effet, de par une recherche de solutions plus précoce et une volonté d'impliquer plus fortement les salariés, la participation, notamment celle des managers, s'envisage dès les débuts de l'intervention, en proposant par exemple des mises en débat du travail pour l'élaboration d'un diagnostic, sa validation, des groupes de travail pour la recherche de solutions ou encore pour des simulations.
- La troisième concerne le *type de relation de service* que cela nécessite entre l'intervenant et les acteurs de l'entreprise. Du fait de toutes les évolutions que nous avons évoquées (*supra*), la production de l'ergonome se conçoit plus aujourd'hui comme une co-production avec les acteurs de l'entreprise, notamment avec les demandeurs, qui adoptent plutôt un statut de « client-producteur » (David, 2000). La complexification des sujets liés au travail (changements technologiques fréquents, restructurations organisationnelles en chaîne, déménagements, apprentissages, changement de collectifs de travail, articulation entre vie privée et vie professionnelle, souffrance au travail, etc.) et la volonté de mettre le développement au cœur de l'action ergonomique nécessitent de construire des relations étroites avec les acteurs, pour mieux construire les problématiques et mieux les impliquer. Les durées d'intervention s'allongent et le mode « accompagnement » sur du plus long terme se développe. Ces aspects sont identifiés par Cerf et Hemidy (1999) à propos des conseillers agricoles en trois catégories : le type de problème à résoudre (diagnostic *vs* conception), la posture sociale adoptée (expert d'un domaine *vs* accompagnateur du changement) et le champ d'action et l'horizon temporel (ouverts *vs* fermés).

Synthèse de la partie

Nous avons vu dans un premier temps que l'usage des modèles en ergonomie s'articule entre modèles théoriques et modèles en situation. Une part de la recherche en ergonomie est une recherche de terrain, orientée par l'action sur le milieu dans lequel elle intervient, qui nécessite une production de modèles opérants. L'exigence de répondre à des problèmes sociétaux renforce cette posture épistémologique[69]. Ceci conduit à une élaboration conjointe des modèles en situation entre le chercheur et son milieu – particulièrement les personnes – et des modèles théoriques entre le chercheur et la communauté scientifique.

Ainsi, l'ergonomie a progressivement fait évoluer ces modèles de l'homme au travail et ces modèles d'action au gré des évolutions des contextes de travail, en particulier la tertiarisation et la financiarisation. En même temps, l'ergonomie a fait évoluer ces modèles pour des raisons d'efficacité de son action.

Les débuts de l'ergonomie l'ont conduite à favoriser la connaissance et la diffusion du travail réel ; l'objectif étant de mettre en lumière l'écart entre la tâche prescrite – les déterminants du travail – et le travail réel. La formation des acteurs de l'entreprise – particulièrement les représentants du personnel – était un des modes d'action. Puis dans le courant des années 1980, soucieuse d'influencer plus efficacement la transformation des situations de travail, l'ergonomie a développé son action en conception et en conduite de projets. Les modalités d'intervention se sont alors étoffées et structurées. C'est au tournant des années 1990, avec l'accélération de nouvelles formes d'organisation et de nouvelles atteintes à la santé – TMS et souffrance au travail – que l'ergonomie a dû enrichir ses modèles de l'homme au travail pour y intégrer plus lourdement les dimensions subjectives et sociales de l'activité et leurs liens avec l'organisation. Progressivement, l'organisation est devenue un déterminant majeur du travail sur lequel l'action ergonomique devait se concentrer. Les années 2000, avec une émergence des RPS, ont accéléré cette tendance. Aujourd'hui les préoccupations de l'ergonomie pour l'organisation sont réelles et laissent entrevoir des perspectives prometteuses pour le développement des personnes et des organisations.

Probablement que la légitimité de l'ergonomie à intervenir sur certaines dimensions de l'organisation se pose encore, nous y reviendrons dans les parties suivantes, néanmoins le besoin est indiscutable. Pour poursuivre dans le sens de la dynamique enclenchée par l'ergonomie vis-à-vis de l'organisation, nous proposerons dans la Partie 3 ce qui nous semble être les « ingrédients organisationnels » essentiels pour l'action ergonomique.

[69] Nous y reviendrons dans la Partie 4.

Partie III - Modèle de l'organisation pour l'action ergonomique

Chapitre 6 : L'organisation, point aveugle du travail

Chapitre 7 : L'organisation, un ensemble régulé

Introduction de la partie

Être pour quelque chose dans ce qui nous arrive,
c'est être capable de réguler l'environnement qui nous entoure.

L'évolution des contextes de travail (Partie 1) a conduit l'ergonomie à faire évoluer ses propres modèles d'action sur l'organisation (Partie 2). À ce stade, il nous importe d'esquisser le regard que nous portons sur l'organisation avant d'aborder des modalités pratiques d'intervention (Partie 4). Nous adopterons sans détour une vision dynamique et constructiviste de l'organisation c'est-à-dire une organisation dans laquelle les personnes censées l'utiliser comme « moyen » pour déployer leur activité la transforme à travers leur activité. L'organisation est donc envisagée tant comme un moyen pour l'activité qu'un résultat de l'activité.

Pour garder une vision sur la dynamique dans laquelle se sont construits nos axes de recherche au cours de notre parcours, nous aborderons d'abord la question de l'organisation à partir de réflexions à propos de l'intervention sur les RPS. Dans ce même chapitre nous mettrons en lumière le fait qu'il existe des liens ténus entre organisation, activité de travail, qualité du travail et santé. Néanmoins, nous verrons aussi que les organisations actuelles sont loin de considérer le travail comme essentiel à leur conception. Au contraire, les modèles dominants restent sourds aux sirènes du travail et de ceux qui le font. Cette préoccupation nous permettra d'identifier les caractéristiques techniques et politiques en jeu. Nous terminerons ce chapitre 6 en proposant la vision d'une organisation à double visage, structurelle et processuelle.

Le second chapitre (7) s'attardera sur la dimension processuelle de l'organisation et développera la notion de régulation. Il mettra en avant la place centrale que nous accordons aux régulations dans notre approche de l'organisation. Pour cela, le concept de subsidiarité sera utilisé comme fil conducteur aux réflexions sur la manière de penser les organisations du travail mais aussi sur la façon de les concevoir. Ceci nous conduira à considérer deux principaux niveaux de régulation et à mieux caractériser chacun d'eux. La place des personnes dans le fonctionnement des organisations sera questionnée ainsi que le poids des lieux et circuits de décision.

Chapitre 6 - L'organisation, point aveugle du travail[70]

Ce chapitre s'inscrit dans la continuité de la fin du chapitre précédent à propos des liens entre travail, santé et organisation. Nous partons du principe, que nous étaierons à partir de différents travaux dont les nôtres, que le travail – l'activité de travail – est trop absent des sphères de décision sur sa conception, trop absent des débats sur sa définition, et finalement trop absent du fonctionnement des organisations.

1. Une approche organisationnelle des risques psychosociaux[71]

Nous avons vu dans la partie précédente le regard que l'ergonomie porte sur l'activité, nous ne reviendrons donc pas sur ce qui a été évoqué, notamment le fait que l'activité :

- Est multidimensionnelle, elle se développe sur les plans physiologique, cognitif mais aussi social et psychique,
- Est adressée (Clot, 1999), c'est-à-dire que le résultat de l'activité de chacun est adressé à un plusieurs destinataires : les clients, la hiérarchie, les collègues, soi-même, sa famille, etc.,
- Est collective car elle se réalise rarement seul, que ce soit les collègues, la hiérarchie ou de plus en plus les clients,
- Déborde les frontières de l'entreprise (les histoires de travail que l'on ramène à la maison ou inversement) et les frontières temporelles car l'activité est portée par un passé (expérience) et tirer par un futur (valeurs d'horizon).

Nous pourrions schématiser ainsi cette vision de l'activité (schéma *infra*).

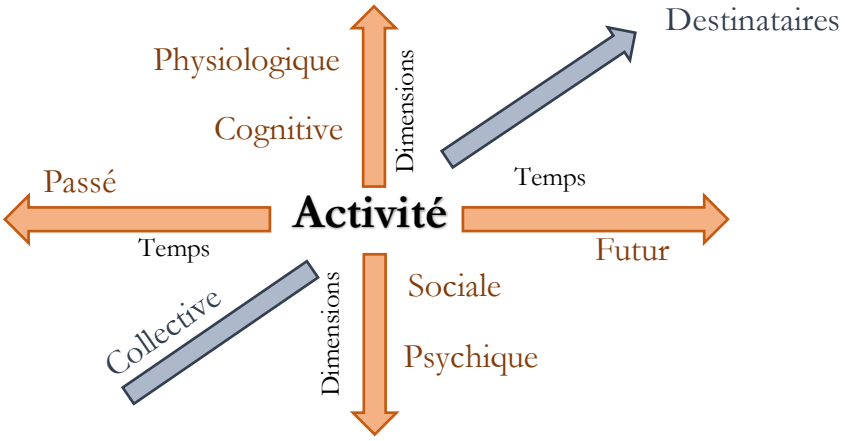


Figure 15 : L'activité, multidimensionnelle, collective, adressée et diachronique

[70] Ce titre est emprunté à Ségrestin et *al.* (2014), « L'entreprise, point aveugle du savoir », lui-même un emprunt à Hatchuel (2011), « L'entreprise, point aveugle de la science économique ».

[71] Cette section est largement inspirée de Petit et *al.* (2011).

Malgré cette approche explicitée plus tôt, nous reviendrons néanmoins dans cette section sur le rapport entre subjectivité et organisation, et insisterons sur le fait que l'activité est aussi, pour partie, ce que l'on ne fait pas, ce que l'on doit laisser de côté.

1.1 Des origines sociales des RPS

Au fil de notre parcours de recherche, l'approche que nous avons construite de l'organisation a largement été alimentée par nos réflexions sur l'approche des RPS (risques psychosociaux). Dès le milieu des années 2000 et jusqu'à aujourd'hui, notre équipe de recherche a répondu à diverses sollicitations sur le sujet, pour des secteurs et métiers variés : banques, assurances, mutuelles, centres d'appels, médecins généralistes, constructeur automobile, inspecteurs du travail, agents du contrôle ferroviaire, services de santé au travail, éducateurs spécialisés, château viticole, tribunal. Le secteur des services est majoritairement concerné. Les demandes émanaient d'entreprises (direction et/ou représentants du personnel) ou d'organisations syndicales. Qu'elles concernent des études, des formations-actions ou des accompagnements pour transformation organisationnelle, ces interventions ont été une ressource majeure à nos réflexions sur l'organisation.

À partir des années 2000, de nombreuses entreprises ont été confrontées à des expressions nouvelles de la souffrance au travail. Les cas médiatisés, avec une « rare intensité » (Clot, 2010), des suicides dans de grands groupes comme France Telecom, Renault ou encore PSA ont précipité la souffrance au travail sur la place publique. Des commissions parlementaires et missions ministérielles se sont enchaînées. En même temps, un Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, chargé du suivi statistique des « risques psychosociaux », remettait en 2011 un premier rapport au ministre du Travail[72]. À partir de cette mise en lumière, la propension des entreprises à exprimer des demandes liées à des problèmes de travail sous l'angle de la souffrance a augmenté. Le « marché des risques psychosociaux » a alors explosé (Clot et Gollac, 2014). Une politique de l'urgence se focalisant sur la prise en charge individualisée des « fragiles » (Clot, 2010) s'est mise en place, excluant quasi totalement le travail du débat.

Face à ces problèmes de travail, réduits à une expression de fragilité individuelle psychique, nous avons, comme d'autres (Davezies, 2006 ; Terssac et *al.*, 2009 ; Clot, 2010 ; Caroly, 2010 ; Hubault et *al.*, 2011 ; Coutarel et Petit, 2013 ; Miossec et *al.*, 2014 ; Detchessahar et *al.*, 2015 ; Gaillard et Mollo, 2019), non pas cherché des issues dans le fait de pouvoir « réparer » les personnes (Clot et Gollac, 2014, p. 62) mais cherché des issues dans l'action sur l'organisation.

---

72 https://www.vie-publique.fr/rapport/31710-mesurer-les-facteurs-psychosociaux-de-risque-au-travail-pour-les-maitris. Les travaux de ce Collège d'experts faisaient eux-mêmes suite au rapport Nasse-Légeron remis en mars 2008 au ministre du Travail, des Relations sociales et de la Solidarité d'alors, Xavier Bertrand (Philippe Nasse et Patrick Légeron, Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail, 12 mars 2008).

Nous avons progressivement élaboré un regard sur la souffrance au travail qui trouve une explication dans le fait que les salariés sont avant tout, par manque de ressources organisationnelles, empêchés de faire leur travail, empêchés d'atteindre un niveau de qualité suffisant à leurs yeux, aux yeux des collègues, des clients et parfois même de la hiérarchie. L'atteinte psychique individuelle trouve ses racines dans l'incapacité organisationnelle à permettre le débat sur la qualité du travail et son accomplissement, et donc dans un fait social.

1.2 Sortir du modèle classique des risques

Pour l'ergonome, la question de l'origine des risques psychosociaux est indissociable de celle des modalités d'action pour leur prévention. D'une part, pour une raison d'éthique professionnelle, qui lie « comprendre le travail » et « le transformer ». D'autre part, en raison du fonctionnement psychique humain : quand toute perspective d'amélioration est impensable, l'individu construit des défenses qui le mettent en difficulté pour percevoir et exprimer sa souffrance (Dejours, 1980 ; Daniellou, 1999). Une approche ergonomique des risques psychosociaux suppose des perspectives d'action, dans lesquelles les salariés prennent une place majeure.

Or, le terme « risques psychosociaux » peut entraîner vers une approche hygiéniste du risque (Clot, 2010) : identifier les composantes « toxiques » de l'environnement (le style de management, la quantité de tâches à réaliser, les formes de relation avec les collègues, les horaires, etc.), les modifier, et former les opérateurs à « prendre de la distance », à mieux gérer leur stress. De par l'étiologie du phénomène et la nécessité d'appropriation de la problématique par les acteurs de l'entreprise, la prévention des risques psychosociaux nécessite, nous semble-t-il, une autre approche, comme ont pu le proposer d'autres auteurs à propos des TMS (Van Belleghem et Bourgeois 2003 ; Bourgeois et *al.*, 2000).

Selon Amalberti (1996), il existe deux niveaux de risque. Le risque externe est une évaluation de la « distance » à l'accident possible, en termes de proximité physique et de délai temporel. Il est extérieur au sujet. Le risque interne est d'ordre psychique et cognitif, il est propre à chaque sujet. Il s'agit par exemple du sentiment de ne pas disposer des savoir-faire nécessaires, de ne pas savoir gérer ses ressources, de perdre la maîtrise de l'action. Lorsque le risque externe augmente, l'organisation va avoir tendance à favoriser une conduite dirigée, c'est-à-dire une réduction des marges de manœuvre pour les opérateurs. Or, moins l'opérateur dispose de degrés de liberté, plus il juge le risque externe grand, et plus le risque interne augmente. En matière de risques psychosociaux, où la position active de l'individu joue un rôle majeur pour sa santé (Weiss, 1968 ; Henry, 1997 ; Davezies, 2008), l'approche en termes de risque interne est incontournable.

1.3 Le rapport sensible au travail : rapport à l'objet et rapport aux autres

Pour l'ergonome, toute situation de travail est une confrontation entre des caractéristiques de la situation de travail, qui ont été anticipées par la conception et l'organisation, à partir

de connaissances générales, et le fait qu'il existe toujours des variabilités de la situation. Ceci nécessite une réponse spécifique de l'individu, plus ou moins partagée avec les collègues.

La description de cette prise en charge de la variabilité et de ses effets s'est progressivement enrichie.

1. L'adaptation des modes opératoires face à la variabilité a d'abord été décrite comme une exigence d'efficacité productive : si le travailleur se contentait d'exécuter la procédure, la production ne sortirait pas correctement (Laville et *al.*, 1972).
2. Cette capacité à faire face aux variations de la situation n'est pas purement réactive : elle repose sur, et alimente l'exploration perceptive de l'environnement par l'opérateur. Le monde perçu n'existe pas indépendamment du sujet (Merleau-Ponty, 1990). Dans le travail, la sensibilité de l'opérateur, marquée par ce qu'il a déjà vécu au travail ou ailleurs, va le conduire à percevoir, sentir et agir de façon singulière et sensible, ce qui est décrit par la notion de « rapport sensible au travail » (Böhle et Milkau, 1998 ; Davezies, 1995).
3. On constate que l'opérateur peut découvrir progressivement que la manière dont il réalise son travail a des conséquences pour d'autres personnes, les collègues, les clients, etc. (Teiger et *al.*, 2005 ; Davezies, 2006). Selon certains auteurs, l'activité humaine est « tirée par des buts » et « poussée par des mobiles » (Leontiev et Lomov, 1963 ; Nosulenko et Rabardel, 1998). De manière générale, on peut considérer que, dans les premiers temps d'un emploi, les principaux mobiles de l'opérateur sont essentiellement économiques, et les buts sont ceux que prescrit l'organisation du travail. Mais la découverte par le sujet des rapports qui se nouent avec autrui à travers la réalisation du travail modifie la donne : à partir de ses mobiles personnels, le sujet va se fixer dans son travail de nouveaux buts, correspondant à son idée du « travail bien fait », par exemple faciliter l'activité d'un collègue ou améliorer le service au client (Davezies, 2006). Le rapport sensible à l'objet est un rapport à autrui, qui fonde la « créativité » (Rabardel et Pastré, 2005).
4. Les buts en termes de « travail bien fait » que l'opérateur a ainsi établis entrent en consonance ou en dissonance avec les prescriptions de l'organisation. Le problème, pour la santé des opérateurs, n'est pas *l'existence* d'une contradiction entre les buts, qui est une composante normale du fonctionnement de l'entreprise. C'est le fait que *ces conflits de buts ne sont ni reconnus, ni à plus forte raison débattus*. En l'absence de débat sur le travail, il n'existe plus de recherche de buts communs entre les opérateurs et l'organisation. La gestion convenable des variabilités va devenir difficile, voire impossible (« activité empêchée », Clot, 2006), et ces situations répétées vont entrer en dissonance avec les mobiles de l'opérateur, qui doit gérer des injonctions paradoxales (Watzlawick et *al.*, 1975). Si l'organisation met en concurrence les opérateurs entre eux, ces contradictions ne pourront pas être partagées, chaque individu se trouvant isolé pour y faire face. Les conflits intrapsychiques qui se développent alors sont l'intériorisation des débats sociaux qui n'ont pas lieu entre différentes visions du travail et de sa qualité.

5. Le rapport sensible au travail est souvent à la fois combattu par l'organisation et source de productivité et de fiabilité, car il reflète l'impossibilité d'un contrôle complet du travail par l'organisation tout en assurant une forme incontournable de réponse à la variabilité (Clot, 2006 ; Davezies, 2006).

Pour résumer, si les risques psychosociaux résultent des contradictions non débattues entre les buts en termes de « travail bien fait » que se fixe l'opérateur, et la qualité du travail évaluée par l'organisation, les contributions possibles de l'ergonomie sont l'identification des contradictions entre le « travail bien fait » et la qualité officielle du travail ; la mise en débat, au sein des collectifs, des situations dans lesquelles surgissent ces contradictions ; la mise en débat, au sein de l'entreprise, d'une nécessaire évolution organisationnelle pour diminuer ces contradictions ; et l'accompagnement de cette démarche (Daniellou et Béguin, 2004 ; Petit, 2006).

1.4 Lorsque l'organisation met de côté la mobilisation subjective

L'idée que vivre n'est jamais subir le milieu est essentielle pour comprendre le développement de l'homme (Canguilhem, 1947). Les « normes antécédentes », celles que définit le milieu et celles de la personne, ne suffisent jamais pour déterminer le comportement. Le déploiement d'une activité demande à l'homme d'engager un travail sur les normes, qui peut être nommé « re-normalisation » (Schwartz, 2000). Plus la singularité de la situation de travail est forte (comme dans les situations de service), plus les normes antécédentes sont en écart avec celles de l'individu, et plus ce travail de re-normalisation est nécessaire pour construire des normes d'agir, c'est-à-dire pour laisser place au développement du rapport sensible au travail.

Le rapport sensible au travail permet à l'opérateur de donner du sens à son action et au résultat de son travail. Hanique (2005) en donne un exemple explicite et détaillé à propos des postiers. Parmi les variabilités liées au type de clientèle, les postiers ont à gérer les demandes dites « sociales ». Elles concernent la gestion de clients qui sont en difficulté pour lire ou s'exprimer ou encore des personnes en déserrance. Sauf à évacuer ces demandes, la réponse nécessite des prises en charge spécifiques, des pratiques développées avec l'expérience. Être capable de gérer ce type de demande renvoie à l'expression d'une qualité du travail, d'un certain professionnalisme. C'est notamment en cela que le métier de postier élabore du sens vis-à-vis de la notion de service public, symbole de « générosité sociale » et « solidarité nationale ». Lorsque les réformes du service public misent sur une logique marchande qui incite à la vente, ces demandes « sociales » sont exclues de la prescription, exclues de l'organisation. Pour conserver ce qui fais sens, les postiers ne cherchent pas à transformer leurs propres valeurs pour essayer de les accommoder à la logique commerciale, ils adaptent leur tâche, dans la mesure de ce que l'organisation leur permet, en essayant d'atteindre le double objectif : de ventes et de gestion des demandes sociales.

La perte de ce sens met l'individu dans une situation de lutte permanente avec ce qui est porté par son « corps-soi » (Schwartz, 2000). Se trouver dans une situation de travail où l'engagement du rapport sensible au travail n'est plus possible revient à lutter contre soi-même. A la longue, cette situation va générer des phénomènes de stress, qui auront des conséquences négatives sur la santé des opérateurs (Davezies, 2008).

1.5 Les pathologies du stress

Le stress est un processus impliqué dans le développement de diverses pathologies. Pour faire un point synthétique sur le sujet, nous nous appuierons principalement sur les travaux de Philippe Davezies.

Mécanismes biologiques du stress

Sur le plan biologique, une situation de stress se traduit principalement par deux effets (Davezies, 2013). Le premier – le plus connu – entraîne immédiatement la libération d'adrénaline et de noradrénaline. Il sert à préparer l'ensemble de l'organisme à réagir à la situation. Le deuxième effet provoque, dans un second temps, la libération de cortisol. Comme le premier effet est coûteux énergétiquement à l'organisme, le second sert à assurer l'apport énergétique nécessaire. Il sert aussi à freiner et apaiser la réaction de stress. Le cortisol a longtemps été pointé comme la source d'effets négatifs sur la santé lorsque le stress devient chronique (Davezies, 2008). Mais les travaux des vingt dernières années montrent une situation plus contrastée et surtout plus complexe (Davezies, 2017), mettant en avant les défauts de contrôle de l'inflammation et le stress oxydant. Quoi qu'il en soit, le stress chronique est connu pour son rôle dans l'apparition de certaines pathologies.

Les troubles musculo-squelettiques

Le tendon est une structure active qui maintient son équilibre de fonctionnement par des processus de « nettoyage » et de « reconstruction » des microlésions face aux contraintes qu'il subit. Un tel équilibre, entre dégradation et régénération de cellules, par des effets inflammatoires et anti-inflammatoires, garantit un renforcement du tendon. Par contre, en cas de microlésions répétées – travail répétitif, par exemple – un déséquilibre va naître en favorisant une inflammation chronique pouvant créer une dégénérescence du tendon.

Cette issue défavorable peut être aussi originaire d'un état inflammatoire de « bas grade » développé par l'organisme en cas de stress d'origine psychosociale, par exemple (Davezies, 2013). Cela signifie que l'organisme d'une personne effectuant un travail répétitif peut arriver à trouver un équilibre de réparation des microlésions subies mais qui, par des contraintes qui dégradent progressivement son rapport au travail, va entrer dans un processus de dégénérescence du tendon.

La dépression

La relation entre stress chronique et dépression tient son explication dans le phénomène d'inflammation. Sur le plan clinique, ceci est constaté par le fait que des personnes souffrant

de maladies inflammatoires développent des symptômes dépressifs (Davezies, 2017). Plus généralement, en situation de stress chronique, un processus de réactions chimiques en chaîne se met en place. Il a pour principaux effets une réaction inflammatoire du cerveau et un accroissement du stress oxydant. Deux conséquences importantes sur le fonctionnement du cerveau en découlent :

- L'inflammation réduit l'activité des neurones jouant un rôle majeur dans la programmation de l'activité motrice et de la motivation, ce qui entraine une inhibition de l'action, avec fatigue, perte de motivation, perte de capacité à ressentir les émotions positives, perte d'appétit, ralentissement psychomoteur.
- L'inflammation active une partie du cerveau responsable d'une fonction d'alarme, responsable de l'anxiété et des troubles du sommeil.

Les maladies cardiovasculaires

Enfin, la dernière catégorie de pathologies identifiées dans les effets de stress chronique concerne les maladies cardiovasculaires. Les principales causes identifiées sont liées à l'athérosclérose[73]. Mais la réaction de stress active aussi des systèmes capables de maintenir la tension artérielle en cas d'hémorragie, ce qui la lie au processus d'hypertension artérielle, elle-même une maladie des vaisseaux, des reins et du cerveau qui met en jeu le stress oxydant et l'inflammation.

Contrôle de l'inflammation et stress oxydant

Comme le précise Davezies (2017), la vision extrêmement négative du cortisol comme seul marqueur de stress et seule cause des effets négatifs sur l'organisme est « périmée ». Certes le cortisol est néfaste mais il est aussi un système de défense contre les conséquences pathologiques du stress, et cette défense peut faire défaut.

Dans certains cas, les personnes qui subissent un stress chronique peuvent connaître une baisse de sensibilité au cortisol ce qui explique le paradoxe de certaines pathologies inflammatoires associées à un taux de cortisol élevé. Le cortisol est sécrété mais son effet anti-inflammatoire n'agit plus.

Dans d'autres cas, qui nous intéressent particulièrement pour ce que nous développerons par la suite, l'action du cortisol va être perturbée très différemment. Ces cas concernent les personnes exposées à l'adversité sociale et qui ont développé des formes de répressions psychiques. Que ce soit lié au contexte familial et/ou professionnel (famille ouvrière par exemple), certaines personnes vont apprendre à prendre sur elles et à limiter progressivement leur capacité à exprimer les émotions (alexithymie). Or, l'expression émotionnelle et la sécrétion de cortisol sont étroitement liées car le développement de défenses psychiques contre la souffrance diminue la réactivité du cortisol. Dans ces cas, la

[73] Dépôt d'une plaque lipidique sur la paroi des artères.

réaction de stress est mal ou pas contrôlée par le cortisol, ce qui génère des phénomènes inflammatoires. « Si la souffrance n'est pas exprimée, le stress est bel et bien vécu dans le

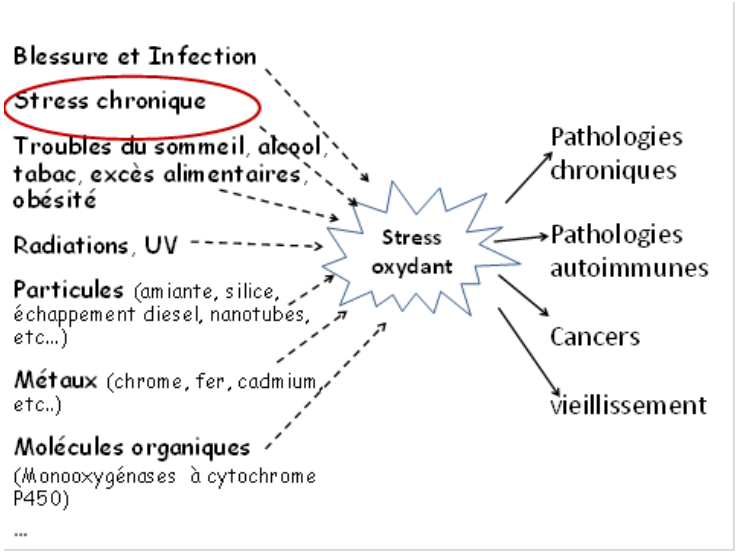


Figure 16 : Le stress oxydant : la plaque tournante entre les agressions et les pathologies (d'après Davezies, 2017)

corps. » (Davezies, 2017, p. 14). Les personnes dans ces cas manifestent assez souvent des symptômes dépressifs liés à des atteintes somatiques (lombalgies par exemple).

Pour terminer, Davezies (2017) alerte sur les effets plus larges de l'inflammation et du stress oxydant qui pourraient potentiellement s'étendre à toutes les pathologies chroniques. Ceci ne signifie pas que le stress professionnel soit la cause de ces pathologies mais qu'il peut influencer leur apparition et leur évolution. Les effets pathologiques de certaines nuisances rencontrées au travail, comme l'amiante, la silice, les fumées de diesel ou encore les nanoparticules, pourraient être influencées par l'inflammation et le stress oxydant (Davezies, 2015). Finalement, « toutes les agressions de l'organismes sont susceptibles de se potentialiser parce qu'elles mobilisent toutes le complexe inflammation-stress oxydant » (Davezies, 2017, p. 18) (voir figure *supra*).

2. La qualité empêchée par l'organisation[74]

Cette approche constructiviste de la santé – comme l'organisation – envisagée comme un processus dynamique et non un état stable, implique fortement la personne dans sa construction (§1). La personne, au travail comme dans sa vie hors travail, doit être actrice de la construction de sa propre santé (Canguilhem, 1947 ; Dejours, 1995 ; Davezies, 1999 ; Clot, 1999 ; Schwartz, 2000). En ce sens, on affiche nettement la contradiction entre le fait qu'une organisation est définie par d'autres, avec des objectifs propres, et qu'une personne, pour pouvoir construire sa santé, est obligée de mettre l'organisation à sa main. De cette manière, on pointe aussi les contradictions inéluctables entre le résultat du travail du manager et ce qui fait contraintes pour ses subordonnés.

Pour aller plus loin, nous souhaitons questionner les liens entre activité de travail et santé. Pour cela, la question de la qualité du travail est centrale. Appuyons-nous à présent sur l'étude d'un cas.

Bank A

Bank A est une banque régionale appartenant à un groupe. 300 salariés y travaillent dont environ 200 dans le réseau (18 agences) et 100 au siège qui regroupe les fonctions support et de *back-office*. Nous avons reçu une demande du CHSCT (pas encore CSE) qui souhaitait être accompagné pour mieux comprendre l'impact des changements organisationnels sur la production et les conditions de travail, et améliorer la situation. Cette demande se fondait sur plusieurs éléments :

- Un projet de réorganisation de l'entreprise d'une grande ampleur avait entrainé une transformation profonde des métiers et avait conduit 66 % des salariés à changer de poste.

- La mise en œuvre de ce projet avait engendré des modifications importantes dans l'organisation du travail par une refonte de la plupart des processus (gestion des prêts, gestion des automates, accueil des clients en agences, messagerie, etc.).

- Des situations individuelles difficiles étaient apparues dans le déroulement du projet et perduraient après sa mise en place. Les plaintes des salariés, relativement à leurs conditions de travail, augmentaient, tout comme l'absentéisme.

Dans les agences, une nouvelle fonction d'assistant commercial intermédiaire (AI) avait été créée, fonction à cheval entre l'agent d'accueil et le conseiller commercial. Nous nous concentrerons ici sur nos analyses du travail des AI.

Tout d'abord, il est important de noter ici la proportion de 66 % de personnes ayant changé de métier. Cette réorganisation est de telle ampleur qu'elle a perturbé l'ensemble du

[74] Cette section est inspirée de Petit et Dugué (2013a).

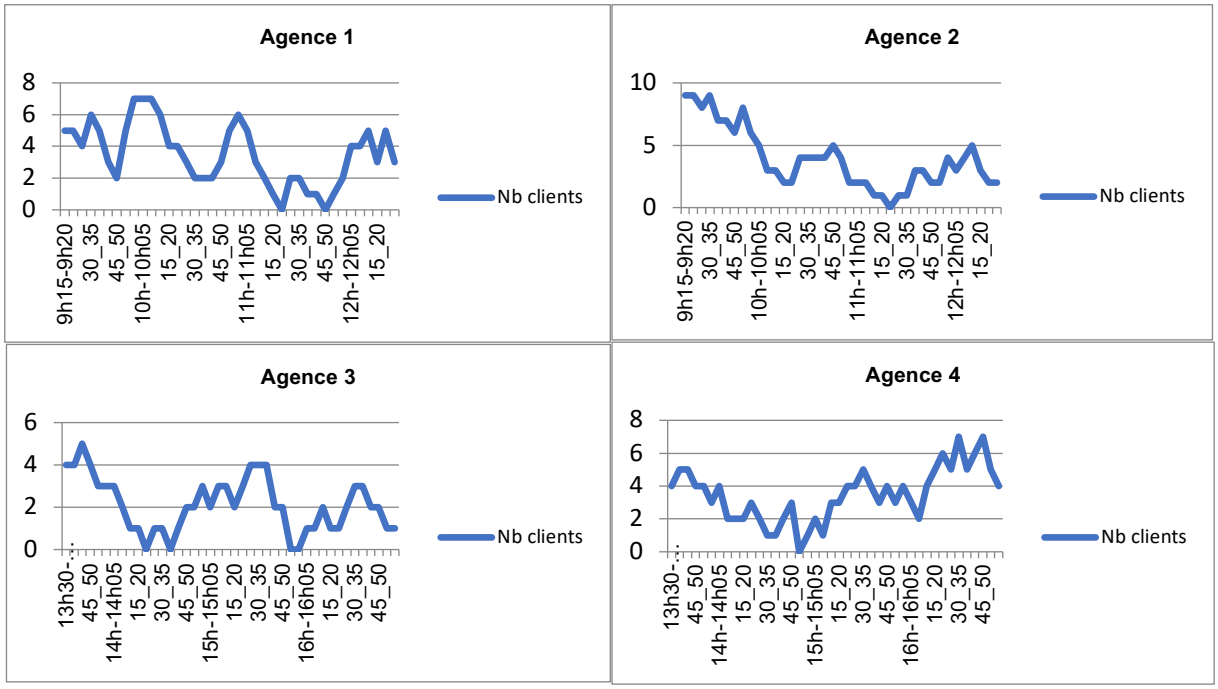
fonctionnement de l'entreprise et met beaucoup plus de temps à se mettre en place que prévu. Ensuite, au nouveau statut des AI est attribuée une nouvelle fonction qui consiste à assurer des tâches de gestion courante de l'agence (dont l'accueil) et de ventes. La direction de l'entreprise parlait d'un nouveau métier d'AI mais au moment de notre étude rien ne le laissait penser. Pour elle la définition de la fonction et l'attribution de cette fonction à des agents suffisaient à concevoir le métier. De notre côté, l'absence de critères de qualité élaborés collectivement et donc partagés, le manque d'expérience de régulation collective, l'absence de référentiel commun sur les règles de travail suffisaient à penser qu'il ne s'agissait pas d'un métier (Clot, 1999). En termes de qualité du travail, il s'agit d'un point important car pour de nombreux auteurs, la notion de qualité du travail est fortement liée à ce que les collectifs de travail, les métiers parviennent à stabiliser comme valeurs et règles pour faire le travail et faire sens (Hanique, 2004 ; Lihnart, 2009 ; Zarifian, 2009 ; Clot, 2010).

Nous avons étudié plus précisément l'activité d'accueil des AI dans quatre agences en rapport avec les objectifs de vente. Le premier constat concerne le temps attribué aux AI pour faire de la vente, selon les agences. Initialement, compte tenu des objectifs, le temps consacré à la vente avait été fixé par la direction commerciale à 20h15 par semaine. Or, les AI de l'agence 1 avaient 18h15, ceux des agences 2 et 3, 12h30 et ceux de l'agence 4, 19h15.

Donc aucune de ces agences ne permettait à ses AI le temps nécessaire pour les objectifs fixés. Premièrement, si nous nous en tenons à accepter l'adéquation entre le temps normalement prescrit et les objectifs de vente, il semble difficile aux AI d'atteindre leurs objectifs. Or, même si l'objectif quantitatif ne constituent pas en soi un élément de qualité, pour un métier en « construction » il est important de parvenir à atteindre les objectifs ou de pouvoir les remettre en question. Deuxièmement, les AI des quatre agences étudiées n'avaient pas les mêmes temps de vente. Cette situation avait créé des tensions entre AI d'agences différentes sur fond d'injustice organisationnelle. Là aussi pour une fonction nouvelle qui a pour ambition de devenir un métier, les conditions d'élaboration de critères de qualité et de règles communes sont défavorables. Troisièmement, si les temps de ventes ne sont pas suffisants, les AI cherchent d'autres moyens pour vendre, notamment durant l'accueil. C'était justement l'argument des directeurs d'agence pour expliquer que les temps de vente n'étaient pas respectés.

2.1 La qualité du travail se construit collectivement

Nous avons donc poursuivi notre étude en analysant l'activité à l'accueil. Pour les responsables d'agence, la différence de temps alloué à la vente s'explique par le fait que les moyens de chaque agence ne sont pas les mêmes. L'issue de ces managers pour justifier cette situation consiste à dire que les périodes d'accueil au guichet sont aussi des moments pour développer une activité commerciale et vendre des produits pour atteindre les objectifs. Pour mieux comprendre ce qui se joue pendant les phases d'accueil, nous avons observé les files d'attente dans ces quatre agences. Les résultats sont présentés dans les graphiques ci-dessous.



Nous souhaitions évaluer la « charge » représentée par la file d'attente durant les périodes d'accueil effectuées par des AI. Il faut savoir que les AI ont la possibilité d'utiliser un bureau ouvert, proche de l'accueil, pour proposer à un client de la file d'attente la vente d'un produit bancaire. À chacune des séances d'observation, il y avait deux ou trois guichets ouverts en même temps. Chaque fois, nous n'avons observé que la file d'attente d'un AI, chaque AI ayant la sienne. Pour qu'un AI puisse proposer à un client un produit bancaire, il lui est utile de prendre un peu plus de temps pour lui donner des informations, lui en demander et le convaincre d'acheter le produit. Pour cela, il est souvent nécessaire de se mettre à l'écart des autres clients afin de conserver un minimum de discrétion. Un temps indicatif est donné pour chaque client au poste d'accueil, et un temps « implicite » est partagé, entre collègues, lorsqu'il y a une file d'attente. Plus la file est longue et plus on essaie d'écourter le temps consacré à chaque client et si l'AI ne veut pas demander au reste des clients de la file d'attente de passer à un autre guichet, il doit attendre qu'il n'y ait plus de clients dans la file.

Sont affichés comme critères de qualité le fait de prendre suffisamment de temps avec un client pour lui vendre « correctement » un produit et le fait de ne pas faire trop attendre ceux qui sont dans la file. Pointe là une contradiction entre critères.

Les files se forment devant chaque poste d'accueil, mais quand un poste est « bloqué » ou ralenti, la gestion peut être plus collective pour éviter les mouvements d'humeur des clients. Lorsqu'il s'agit de s'isoler avec un client, et donc de transférer sa file d'attente sur celle d'un collègue, le choix pour l'AI est plus compliqué, d'autant plus que le client en question peut être un client du portefeuille d'un collègue. Dans ce cas, si vente il y a, le résultat sera accordé à celui qui a vendu le produit et pas à celui dont le client appartient au portefeuille.

Il s'agit d'une autre contradiction : les objectifs sont individuels mais leur atteinte nécessite une coordination entre les AI. En effet, si un AI vend un produit à un client dans le

portefeuille d'un autre AI à qui il a transféré sa file d'attente pour faire cette vente, il est évident que les liens entre AI doivent être « solides » et les règles de travail relativement bien établies. Il doit exister une activité collective. Dans ce cas, la rapidité du changement organisationnel et le mode individuel d'atteinte des objectifs le permettaient peu.

Au regard des graphiques (*supra*), pour qu'il n'y ait pas de clients dans la file d'attente, la courbe doit être à 0. Or, si l'on observe les situations, on constate que sur une demi-journée :

- Cette situation se produit deux fois pour l'AI de l'agence 1,
- Une seule fois pour l'AI de l'agence 2 et celui de l'agence 4,
- Trois fois pour celui de l'agence 3.

L'analyse de ces observations nous montre que les possibilités de vendre des produits, c'est-à-dire d'avoir une activité commerciale, durant les phases d'accueil à la clientèle, sont très limitées. Si l'on ajoute à cela la variabilité importante, d'une agence à l'autre, du temps consacré aux rendez-vous clientèle (qui varie entre 12h30 et 19h15), il est raisonnable d'admettre que les moyens mis à disposition de certains agents peuvent être nettement insuffisants, comparés à d'autres et surtout en comparaison avec ce qui était initialement prévu par la réorganisation.

2.2 La qualité du travail se négocie

De plus, la situation devient plus compliquée lorsque les critères de qualité d'un salarié entrent en contradiction avec ceux de son manager. Par exemple, le responsable d'agence peut avoir comme critère de qualité de son propre travail le fait de faire atteindre les objectifs de vente aux AI. En même temps, on voit avec ce cas que le client fait irruption dans le travail pour « imposer » d'autres critères de qualité, comme prendre le temps de comprendre la situation du client, lui fournir les explications suffisantes, ne pas lui forcer la main. Lorsque de nouvelles situations de travail émergent et posent de telles questions, deux temps et espaces seraient nécessaires : un premier avec les collègues AI et probablement avec les conseillers commerciaux pour débattre et se mettre d'accord sur les critères à tenir et pour établir des règles de métier appropriées, un second avec le directeur d'agence pour débattre des adaptations organisationnelles nécessaires. Dans un tel cas, la direction régionale et les représentants du personnel devraient probablement entrer dans la boucle. Nous reviendrons sur ces aspects de régulation aux chapitres 7 et 8.

2.3 La qualité du travail construit et déconstruit le rapport au travail

Ces éléments nous conduisent donc au constat que les conditions organisationnelles mettent les AI en difficulté pour atteindre leurs objectifs.

Les entretiens menés avec les mêmes agents nous permettent de confirmer ce constat et de mieux comprendre les effets ressentis. Les données recueillies ne constituent pas un diagnostic en soi, la parole des salariés ne faisant pas foi d'une analyse de la situation. Néanmoins, ces propos représentent leur perception de leurs situations de travail

Il est important de préciser que l'entreprise venait de réaliser une transformation de l'organisation, dont des regroupements de services, des modifications majeures de procédures et un changement de métier pour les deux tiers des salariés. Ceci a eu des conséquences importantes dans le travail. La plupart des salariés exprimait un sentiment *d'épuisement* : « Le prix pour y arriver est énorme ». Ce sentiment était d'autant plus marqué que les salariés sont très engagés dans leur travail et donc plus affectés par rapport aux difficultés rencontrées pour faire bien leur travail : « Le problème, c'est le souci du travail bien fait, d'y arriver, d'aboutir », « On a le sentiment qu'on n'a jamais fini, c'est dommage car beaucoup de personnes sont engagées ». Pour ces salariés, le risque est de finir par remettre en cause leurs propres capacités à faire bien le travail, ce qui les conduit à un sentiment d'estime de soi négatif : « J'avais l'impression, pendant un temps, que je n'y arrivais plus. On donne, on donne et ça ne change rien. J'ai fini par douter de mes propres capacités, alors que je connais très bien mon métier ». Les deux tiers des salariés sont passés d'une situation où l'on maîtrise techniquement le domaine dans lequel on travaille, à une situation dans laquelle on doit réapprendre les connaissances techniques, les règles de métier, le métier lui-même, ce qui conduit l'individu concerné à être moins efficace (moins rapide et qualité moindre), et a des conséquences négatives sur sa propre image professionnelle. Les effets aggravants sont l'écart entre les compétences déjà acquises et celles à acquérir. Le rapport au travail se dégrade. Ce constat est particulièrement saillant pour les AI car ils ont tous changé de métier (puisque ce dernier a été créé) ; pour la majeure partie, ils débutent dans l'activité commerciale (puisqu'ils étaient agents d'accueil auparavant), et enfin, il y a peu de stabilisation des règles de métiers. Ce contexte a créé un *vide professionnel* peu accueillant et peu aidant pour faire évoluer la situation, conduisant à la perte de sens. Compte-tenu de ce terreau plutôt défavorable pour développer une pratique professionnelle et compte-tenu des conditions pour réaliser leur travail (voir plus haut), le ressenti des AI a pointé plusieurs décalages.

Décalage avec ses propres valeurs

Nous l'avons vu plus haut avec l'analyse des emplois du temps et des files d'attente à l'accueil, les AI se retrouvent avec une *charge commerciale* importante et des moyens insuffisants pour y faire face. Par conséquent, s'ils veulent parvenir à atteindre leurs objectifs, qui conditionnent la prime des collègues et la leur, ils sont obligés de diminuer le temps accordé à chaque client par entretien. Comme nous l'ont expliqué les AI, cela a

principalement deux effets : « moins de temps pour discuter d'autre chose avec les clients, ce qui est nécessaire pour consolider la relation de confiance » et le fait que ça devient « impossible d'expliquer au client le détail du produit qu'on veut lui vendre ». Sans compter que même si les AI ont eu une formation pour leur présenter les produits qu'ils ont à vendre, ils n'ont pas eu le temps de se les approprier *opérationnellement*. Par voie de conséquence, ces situations ont pour autre effet d'obliger les agents à outrepasser leurs propres valeurs professionnelles et personnelles : « Vous savez, je connais la plupart des clients. Leur vendre un produit sans leur dire toute la vérité, ça me rend malade », « Je n'ai pas envie de me faire incendier par un client, devant tout le monde, sur le marché, comme c'est arrivé à mon collègue ».

Les AI ont très peu de *temps creux* que ce soit pour l'accroche commerciale ou le travail administratif qui doit, en partie, être effectué à l'accueil. À côté de cela, ils expriment massivement que lorsqu'ils sont à l'accueil, la priorité est la file d'attente. Il s'agit d'une règle de métier implicite visant à privilégier le soin que l'on porte aux clients. Par conséquent, ils doivent fréquemment faire face à un dilemme : prendre le temps de faire un bon travail de vente/conseil avec un client et ne pas augmenter la file d'attente.

Décalage avec les clients

Les retours des clients sont à ce sujet, très révélateurs : « Le client ne peut pas comprendre qu'on le fait attendre parce qu'on est à l'accueil ». Dans ce contexte, les AI n'ont pas l'impression de prendre le soin nécessaire pour entretenir et développer une relation avec leurs clients. Le sentiment dominant est celui d'un décalage avec les clients : « Finalement on s'éloigne des clients, puisque ni au guichet, ni en entretien, on ne prend le temps de les connaître ».

Comme évoqué dans la Partie 1, les situations de service sont spécifiques notamment vis-à-vis de la qualité. En effet, la participation du client à la construction de la qualité est essentielle. Certains auront besoin de plus d'explications, d'autres plus de temps pour se décider, d'autres encore de plus de confiance. Le salarié doit alors composer avec ces caractéristiques s'il souhaite faire un travail de qualité. Les marges de manœuvre sont alors déterminantes.

Décalage avec l'organisation

Un autre aspect important révélé par les AI lors des entretiens, concerne le décalage entre la représentation de leur travail par les responsables et leur travail réel. De plus, les agents confirment tous qu'il n'y a pas de discussion possible pour prendre en compte le travail réel. Comme nous l'explique un agent, le soin du client fait partie de leur métier : « Notre travail nous oblige à nous occuper des clients, à comprendre leur situation et leur conseiller les meilleurs produits ». Il s'agit d'une dimension importante de l'activité des AI. Or, au regard des analyses faites, on s'aperçoit que ces agents ont de grandes difficultés à déployer l'activité nécessaire pour développer cette dimension. Les différentes tentatives des AI pour

faire remonter ces informations sur leur travail afin d'y trouver une solution n'ont eu pour seule réponse que « les calculs de charge ont été faits, si tu n'y arrives pas, c'est que tu es mal organisé », comme nous l'expliquait à nous aussi un responsable.

Qualité réglée et qualité gérée

La qualité du travail réalisée par les agents, la qualité gérée (Falzon et *al.*, 2014), met au cœur de l'action le client avec ses spécificités. En effet, « vivre, pour l'homme, c'est toujours avoir le sentiment d'exister pour autre chose que lui-même. (Clot et Gollac, 2014, p. 81). Refouler cette vision de la qualité, en s'appuyant sur une qualité réglée qui vise à prototyper les comportements (sourire, bonjour, formule de politesse, reformulation de la demande, conduire le client dans un bureau isolé, etc.) revient à mettre de côté l'expression de leurs compétences professionnelles et la réalisation de soi dans l'activité : les émotions sont réprimées, les valeurs mises en défaut. Vis-à-vis des autres collègues (en particulier les commerciaux qui sont plus en mesure de défendre certaines valeurs relatives aux clients) et des clients, leur professionnalisme, guidé par une image du travail bien fait, peut être remis en cause. Cet aspect est extrêmement coûteux pour les agents et peut être à l'origine de difficultés de santé au travail (Davezies, 2017).

Injonctions paradoxales

De plus, dans le cas des AI, si l'un d'entre eux décide de proposer à un client d'aller dans un bureau « isolé », il génère de la file d'attente supplémentaire pour ses collègues. Il les contraint donc encore plus à rester à l'accueil pour gérer une file d'attente plus importante. Cet aspect-là est aussi très important. Cette situation de double-contraintes les oblige donc à devoir choisir entre « la peste ou le choléra » : choisir de prendre son temps en isolant un client pour lui vendre un produit mais en augmentant la charge de travail des collègues à l'accueil, ou vendre vite les produits à l'accueil mais en outrepassant les valeurs que l'on porte vis-à-vis du client.

Finalement, la perception des AI de leur propre travail est très négative :

- Leur hiérarchie leur reproche de ne pas atteindre les objectifs commerciaux et de ne pas respecter certaines règles de qualité, comme accompagner le client dans un bureau isolé,
- Les clients leur font de nombreux reproches en leur expliquant qu'ils sont venus pour une raison précise à l'accueil et qu'ils ne souhaitent pas acheter autre chose, ou leur demande pourquoi ils sont à l'accueil alors qu'ils sont leurs conseillers,
- Enfin, ils finissent par se faire des reproches entre collègues en tentant de tenir toutes ces contraintes en même temps « tu es en permanence avec des clients à côté et c'est nous qui gérons la file ; nous aussi on a des ventes à faire ».

Comme le décrit Clot (2010), des ouvriers expriment une perte de qualité de leur travail car les recettes et les odeurs de leurs biscuits se dégradent. Il insiste en précisant qu'il y a « dans

ce souci des "recettes" et dans ce respect des "odeurs" quelque chose de précieux pour la santé au travail » (p.40). Le souci des AI a trait au service rendu au client. L' « odeur » du service bancaire a changé car la recette n'est plus la même. Ce qui est soulevé par la réorganisation dans la banque n'est pas le fait de changer la recette, les procédures de travail, mais le fait que cette recette ne produit pas une odeur significative de qualité de service rendu. Dans ce cas, l'attention portée par les AI aux particularités des situations est empêchée par l'organisation du travail. L'enjeu, pour ces travailleurs est d'essayer de donner figure humaine à ce qu'ils font (Davezies, 2012). L'expression des salariés vis-à-vis de valeurs qu'ils souhaitent défendre mais qui entrent en contradiction avec l'atteinte des objectifs commerciaux en est un exemple. De plus, dans le cadre du développement d'un métier, il est utile de laisser place à la construction de règles partagées autour de ce qui fait qualité (Caroly, 2010). Or, pour les AI, non seulement rien n'est prévu à cet effet mais en plus, la situation les conduit à dégrader le collectif de travail nécessaire à l'élaboration d'un travail collectif efficace.

2.4 Défaillance organisationnelle

Produire un service nécessite en permanence pour l'agent de gérer l'écart entre ce que le client attend et ce qu'il est en mesure de fournir selon les moyens organisationnels disponibles et ses propres ressources. L'agent doit donc en permanence *jouer* avec cet écart pour répondre au besoin du client. Pour cela, il doit avoir les marges de manœuvre suffisantes et non être empêché de déployer une part de son activité. S'il s'agissait d'identifier la personne qui empêche le travail de se réaliser, l'exercice serait finalement d'une grande simplicité : l'encadrement. Or, les responsables d'agences sont dans une situation similaire à celle des AI : ils ont très peu de marges de manœuvre pour réguler le fonctionnement de l'agence. Par exemple, ils ne choisissent pas l'effectif de leur agence, ils ne décident pas des objectifs commerciaux, ni des critères d'évaluation. En tant que responsables des agents, leur rôle est finalement réduit à vérifier que les objectifs sont atteints et faire en sorte qu'ils le soient. Leur rôle d'encadrant intermédiaire, qui *entend* les remontées de ses subordonnés, les analyse et propose de modifier le cadre de travail pour améliorer la situation, est assez réduit (Detchessahar, 2011). Ce travail-là n'est même plus considéré comme devant être accompli par ces cadres intermédiaires. La seule différence avec la situation des AI concerne le déni des responsables. Finalement, ce mode de fonctionnement génère des défaillances organisationnelles et ampute le pouvoir d'agir des AI (Clot, 2008). Un des objets du projet de réorganisation visait à découper le travail des agents en tâches élémentaires, comme c'est le cas dans de nombreux établissements bancaires (Dugué, 2006). Cela n'a donc absolument pas posé de problème de créer le métier d'AI tel quel. Mais la réalité du travail des AI révèle des incohérences d'ordre organisationnel concernant les objectifs, la répartition des tâches, le contenu même de ce métier, voire un problème d'effectifs. Tous les AI étant nouveaux dans le métier, le collectif de travail est très peu constitué. Il ne constitue en aucun cas un rempart pour les salariés en difficulté qui auraient besoin d'échanger avec leurs collègues, ni une force pour faire

entendre à leur hiérarchie que la situation ne peut pas rester en l'état (Caroly, 2010). Et enfin, les cadres intermédiaires sont dans une telle situation de déni, très probablement pour se protéger eux-mêmes, qu'ils ont totalement bloqué les possibilités d'*entendre* ce qui remonte du terrain. L'organisation s'empêche ainsi d'améliorer son fonctionnement à partir d'une vision de la qualité qui valorise la position du client ; paradoxe pour une entreprise qui met le client au centre.

2.5 Qualité, organisation, santé

Dans ce contexte de changement important de l'organisation, la direction de l'entreprise aurait pu s'accorder des marges d'erreur concernant les choix effectués. En effet, la situation des AI montre à quel point la connaissance sur l'activité et ses empêchements pourraient contribuer à concevoir et anticiper une organisation *saine* pour la qualité du travail. Ceci renvoie au modèle d'organisation sous-jacent. Dans ce cas, l'organisation est envisagée comme une structure figée à laquelle les opérateurs finiront bien par s'adapter. Or, une organisation n'est pas seulement un artéfact, c'est avant tout un instrument (Rabardel, 1995). Les opérateurs en sont des utilisateurs qui doivent avoir la possibilité de la mettre à leur main : une organisation plus malléable aux variabilités du travail quotidien, notamment dans les situations de service, mais aussi plus fiable par sa capacité de résilience (Hollnagel et *al.*, 2006). Ceci va dans le sens d'un projet pour le développement durable des individus et des organisations (Gaudart, & Chassaing, 2009). La qualité du travail est pointée par de nombreux auteurs comme essentielle à la construction de sens (Hanique, 2004), de la santé (Clot, 2010 ; Lihnart, 2009), du métier (Zarifian, 2009) et même essentielle à ce qui fait performance dans le travail, en particulier dans les services (Schwartz, 1992 ; Petit, 2005). Dans l'approche de la santé proposée plus haut, la dégradation du rapport au travail et le développement de la souffrance auront pour effet tant des atteintes physiologiques que mentales : « La vie psychique est un étage d'intégration du fonctionnement des différents organes. Son atteinte se répercute sur la santé mentale aussi bien que physique. » (Pezé et *al.*, 2011, p. 73). Concevoir des organisations ressource pour la qualité du travail et évitant les injonctions pouvant être couteuses pour la santé physique et psychique des opérateurs, est un enjeu pour la prévention des risques liés aux TMS et RPS, comme nous y invitent Hubault et *al.* (2011) : « En tant qu'il est un effet de la séparation de ce qui n'existe qu'en relation (l'activité, l'espace, le temps, la subjectivité -i.e. le rapport du sujet au monde-), le RPS est un syndrome de perte de sens, d'aliénation. » (p.250).

> Les TMS n'ont pu exister comme une question propre que lorsqu'on a cessé de les décrire en rapport à un métier ou par rapport à un symptôme, mais qu'on a su les comprendre comme la pathologie d'une activité. C'est là tout l'enjeu, de fait, de passer par le travail. (Hubault et *al.*, 2011, p.249)

3. Les organisations restent silencieuses

3.1 Lien entre individu et organisation à travers le silence

Si cette approche de l'organisation met au cœur de son fonctionnement le développement de l'activité à travers le pouvoir d'agir (Clot, 2008), à travers la capacité de ceux qui travaillent à s'exprimer singulièrement, à faire un travail de qualité, à remettre en débat l'organisation du travail chaque fois que nécessaire avec les collègues et la hiérarchie, les constats dans les entreprises ne vont pas forcément dans ce sens. La France vivrait même une situation assez paradoxale. D'un côté, on assiste à un affaiblissement des « remontées » du travail (Clot, 2010 ; Gomez, 2013 ; Detchessahar, 2013 ; Davezies, 2014 ; Daniellou, 2015b) et d'un autre, les Français sont ceux, parmi les Européens, qui accordent le plus de place à leur travail (Davoine et Méda, 2008). L'écart entre besoins et moyens de modifier l'organisation du travail augmente. Cet écart est aussi relevé par Davoine et Méda qui notent que « la volonté de réduire la place occupée par le travail serait la conséquence de l'impossibilité de changer le travail » (2008, p. 49).

Donc, pour de nombreux auteurs, le travail reste insuffisamment pris en compte dans les prises de décision relatives à sa propre définition. Cet aspect concerne évidemment les décisions sur la conception et la transformation de l'organisation et déborde largement le champ de l'ergonomie (sociologie du travail, sciences de gestion, économie, psychologie du travail).

Une approche de ces phénomènes a vu le jour au tournant des années 2000 aux États-Unis – même si ces travaux trouvent leur source dans de plus anciens (Noelle-Neumann, 1974) – avec l'apparition du concept de « silence organisationnel » (Clair, 1998 ; Morrisson et Milliken, 2000 ; Pinder et Harlos, 2001 ; Bowen et Blackmon, 2003 ; Perlow et Williams, 2003). Une enquête de Milliken et *al.* (2003), dans différents secteurs d'activité, révèle que la plupart des salariés déclarent garder pour eux au moins quelques-unes de leurs préoccupations au travail, parmi lesquelles des conflits avec les collègues, un manque d'équité salariale, une incompétence managériale, un désaccord avec le processus de décision dans l'organisation, la connaissance d'activités illégales ou encore de possibles faiblesses dans le processus de travail. Ce type d'études est intéressant mais reste rare laissant plus de place à celles qui analysent les forces qui conduisent les salariés à s'exprimer plutôt qu'aux facteurs qui conduisent les salariés au silence (Hadziabdic, 2013).

Pour Pinder et Harlos (2001), ces résultats trouvent une explication dans des ressorts individuels avec l'expression d'un choix intentionnel de ne pas communiquer d'informations critiques sur l'organisation à d'autres, capables de gérer les problèmes. Morrison et Milliken (2000) identifient plutôt un phénomène collectif qui vise à garder opinions et préoccupations relatives aux problèmes organisationnels. D'un côté, le choix est intentionnel et conscient, de l'autre il peut être moins conscient et ancré dans des pratiques qui se sont habituées à ce que les problèmes ne soient plus traités. Ces deux

explications ne sont pas incompatibles et peuvent coexistaient au sein d'une même entreprise.

Nous retrouvons de fortes similitudes avec la notion d'activité empêchée (Clot, 1999), qui concerne les pans d'activité qui ne trouvent pas les moyens de se réaliser en actions mais qui font l'objet d'un traitement cognitif et psychique plus ou moins conscient, ou la notion de défense, étudiée par Cru (2014) dans le secteur du BTP, qui permet aux salariés de se protéger contre la souffrance qu'est la peur. Dans les deux cas, des éléments problématiques du travail ne trouvent pas les moyens d'être pensés, exprimés et gérés.

3.2 Le travail n'est pas toujours visible

Le phénomène est assez complexe car le travail n'est pas toujours aussi visible qu'il n'y paraît.

Sentir les galettes

Dans une papèterie, dans laquelle nous intervenions suite à des accidents graves, nous avons eu affaire à une situation assez significative.

En fin de process, des bobines de papier sont découpées en « galettes », ce qui constitue le produit semi fini qui sera ensuite vendu à des clients qui les transformeront de nouveau en d'autres produits (principalement des tubes en carton). Pour les clients qui utilisent ces galettes, les qualités du papier et de la forme de la galette (régularité des cercles de papier) sont essentielles, notamment pour que leurs propres machines puissent utiliser ces galettes sans arrêts, dus à un papier mal enroulé (quelques dixièmes de millimètres suffisent) ou casse du papier (qualité de la matière variable). Sur cette fin de process, le travail consiste à réceptionner les galettes qui sortent de la « découpeuse » afin de les déposer sur un convoyeur, par lots, qui les acheminera vers une « filmeuse ». Puis ces lots de galettes filmées sont transportés, par le conducteur d'un chariot élévateur, dans la zone de stockage avant départ chez les clients. Le poste de réceptionneur de galettes pose des soucis à la direction de l'entreprise car il est à l'origine de nombreux accidents du travail liés à la chute de galettes sur les personnes (atteintes des membres inférieurs) et des atteintes au niveau du rachis lombaire. Une galette peut peser jusqu'à 150 Kg. Pour limiter ces atteintes, la direction de l'entreprise décide d'automatiser ce process afin qu'il n'y ait plus de manutention manuelle des galettes. Un dispositif technique est conçu et mis en place. Quelques mois plus tard – juste avant notre arrivée – de nombreuses plaintes de clients affluent avec des retours de galettes car elles semblent poser des problèmes de qualité. En effet, la régularité de l'enroulement du papier n'est pas bonne. La direction de l'entreprise réalise plusieurs niveaux de réglage des machines sans résultat.

Pour comprendre, nous travaillons avec les salariés concernés en essayant de les remettre dans la situation avant l'automatisation. Nous simulons avec eux des manipulations de galettes. Très vite, parce qu'il ne met pas ses gants, un des salariés attire notre attention. Nous le laissons faire, l'observons puis lui demandons si le fait de ne pas mettre ses gants

est un oubli ou un acte volontaire. Il nous explique qu'en manipulant les galettes, il arrive à *sentir* si sa tranche est régulière ou non. Lorsque nous essayons nous ne percevons aucune irrégularité. Sa main a appris à sentir des irrégularités très fines et cette étape de manutention manuelle des galettes était essentielle pour repérer les défauts et sortir les produits non conformes.

L'activité de travail peut donc être plus complexe qu'il n'y paraît et retirer des *parties coûteuses*, sans en avoir compris l'ensemble, peut amputer l'activité d'éléments essentiels à la qualité du travail par exemple.

Néanmoins, dans un cas comme celui-ci une question demeure : pourquoi cette part du travail, cette compétence spécifique ne sont pas *remontées* à la hiérarchie ? Probablement car ce savoir-faire est suffisamment incorporé qu'il vient difficilement à la conscience du salarié. De fait il est difficile à exprimer. Ensuite, car dans le cadre du projet, personne ne lui a demandé – à lui et ses collègues – de s'exprimer sur son travail ou sur la solution envisagée. De plus, si ce salarié ne s'était pas manifesté, on peut imaginer qu'un de ses collègues aurait pu le faire à sa place. Or, le collectif de travail des bobineurs était extrêmement fragile, sujet à des tensions. Enfin, car la culture de l'entreprise laissait peu de place à la parole des salariés. En proie avec des problèmes d'accidents du travail, la direction misait plutôt sur une multiplication des règles de sécurité (sécurité réglée) et leur contrôle que sur une compréhension de la façon dont les salariés parvenaient ou non à gérer la sécurité (Morel et *al.*, 2008).

Dans ce cas, l'origine du silence est individuelle (cognitif), collective, organisationnelle et culturelle.

3.3 Managers : problème ou solution ?

Dans cette section, nous souhaiterions nous attarder sur l'intérêt des débats sur les conflits du travail. Contrairement aux tendances managériales constatées, le silence dans les organisations est loin d'être un signe de bonne santé du fonctionnement organisationnel. En effet, et c'est là tout l'intérêt que l'ergonomie se penche sur l'activité managériale et les dispositifs décisionnels, par définition, le travail n'est jamais la réalisation exacte de ce qui a été prévu. Par conséquent, le travail nécessite en permanence des ajustements pour que les objectifs puissent être atteints à des coûts acceptables. Le silence organisationnel est synonyme d'opacité sur ces ajustements. Le silence organisationnel symbolise le couvercle que l'on mettrait sur la mammite dans laquelle mijotent les fruits du travail. Nous défendrons ici l'idée qu'il est au contraire nécessaire, dans un souci de fiabilité organisationnelle, de fluidité de la production, d'apprentissage et de préservation de la santé, que le travail puisse faire débat. Pour cela, la signalisation de difficultés, d'incidents, d'idées nouvelles sur la manière de réaliser le travail, leurs discussions professionnelles entre collègues et avec la hiérarchie, ainsi que des arbitrages et décisions consécutives, sont absolument nécessaires dans une perspective développementale de l'organisation et des individus.

Les managers sont à une distance trop importante du travail et des salariés pour permettre et faciliter les arbitrages. Selon Morrison et Milliken (2000), ce constat a pour origine les convictions des managers vis-à-vis de la prise de parole des salariés sur leur travail. Elles considèrent qu'une organisation se caractérise par son pluralisme, c'est-à-dire une organisation qui valorise et reflète les différences parmi les employés et autorise l'expression de multiples opinions. Or le silence empêche le développement de l'organisation pour deux raisons : les répercussions possibles de la prise de parole et son efficacité. Ces représentations auraient pour origine la crainte des managers d'un feedback négatif et un ensemble de croyances implicites portées par le management. Ces croyances portent sur le fait que :

- Les employés sont individualistes, peu fiables, réfractaires à l'effort, n'agissant pas dans l'intérêt de l'organisation sans incitations ou sanctions, ce qui incite donc à décourager la communication ascendante,
- Seul le management sait ce qui est le meilleur pour l'organisation,
- L'unité, l'accord, le consensus sont des signes de bonne santé organisationnelle.

Dans ce sens, une organisation silencieuse arbore un certain nombre de caractéristiques :

- Décourager l'information remontante,
- Pas de conduite participative des projets,
- Pas de décentralisation du pouvoir de décision,
- Une information délivrée au minimum,
- Une faiblesse des mécanismes de feedback une fois que les décisions sont prises,
- L'invocation de la « résistance au changement » comme explication de toute forme de désaccord,
- Le management intermédiaire chargé de filtrer l'information remontante,
- Le silence interprété par les managers comme un consensus et un succès.

Dans son ouvrage « Le travail invisible », Gomez (2013), nous alerte sur la disparition du travail et corrélativement celle des travailleurs. Le travail est devenu invisible des analyses économiques, des sphères stratégiques, décisionnelles, managériales. Et les managers ont été pris au piège, juges et partie du profit :

> […] le manager s'est de moins en moins occupé du travail réel […]. Les gestionnaires sont devenus des experts du travail abstrait grâce, notamment, aux informations normalisées que fournissent les tableaux de bord, interprétées dans leur sabir anglicisant et conceptuel (Gomez, 2013, p. 194).

Ils sont alors largement *impliqués* dans la genèse du silence organisationnel et de son maintien. Cette thèse est soutenue par d'autres auteurs comme Detchessahar (2011) en affirmant que « le management a déserté la scène du travail » (p.98).

Mais ces auteurs poursuivent aussi la thèse, que nous soutenons aussi, que les managers n'ont pas nécessairement les marges de manœuvre pour agir différemment. Leur pouvoir d'agir est amputé et mécaniquement ampute celui de leurs subordonnés. Detchessahar (2011) parle de « management empêché ». Par conséquent, il s'agit de développer les capacités managériales à soutenir l'activité des équipes. Il s'agit d'ouvrir l'activité des managers à l'écoute du travail et des personnes afin d'adapter les conditions dans lesquelles il se réalise.

> L'enjeu est principalement celui du « désempêchement » des managers qui suppose de redonner du temps, des moyens et de la valeur aux activités de conduite du cours de l'action de travail. Un tel programme interroge directement les directions dans leur capacité à reconstruire le pouvoir managérial au niveau local (Detchessahar, 2011, p. 100).

Nous suivrons cette piste en mettant les managers au cœur des dispositifs de régulation du travail, dans les chapitres suivants, notamment 7 et 8.

3.4 Travail démocratique, soutenable, supportable ?

Pour poursuivre, il nous semble que cette approche tend dans le sens d'un travail plus démocratique (Cukier, 2017), plus soutenable (Vendramin et *al.*, 2012), plus supportable (Clot et Gollac, 2014). Malgré la quantité de travaux sur les organisations, un « mystère » demeure : pourquoi les organisations sont-elles conçues avec si peu d'éléments sur le travail, ou plus précisément sur l'activité de travail – au sens partagé par quelques disciplines comme l'ergonomie, l'ergologie, la clinique de l'activité, la psychodynamique du travail, la psychologie du travail, la clinique médicale du travail, une petite partie de la sociologie et par quelques philosophes (Daniellou, 2015b) ? Nous ajoutons à cette liste une partie des sciences de gestion et des sciences économiques au sein desquelles des chercheurs se positionnent pour une prise en compte du travail plus importante dans le fonctionnement des organisations et dans les pratiques managériales (Askenazy, 2009 ; Gomez, 2013 ; Detchessahar, 2015 ; Tertre, 2011 ; Lorino, 2018 ; Sardas et *al.*, 2011 ; Michel, 2013 ; Fiol et De Geuser, 2007 ; Arnoud, 2013 ; Suarez, 2016). Les propos de Michel (2013) vont dans ce sens :

> A l'ère du capitalisme financier, le travail est devenu abstrait, invisible, réduit à des chiffres dans un tableau de reporting. L'idéologie a pris le pas sur le réel, la création de valeur pour l'actionnaire jouant un peu le même rôle que les objectifs de production surhumains de Stakhanov ou les délires du Gosplan ! […]. Car les outils de l'âge industriel et taylorien ne sont plus à même de rendre compte, de mesurer

> ou d'évaluer correctement le travail, en particulier dans sa dimension collective. Retravailler la question du travail, voilà l'urgence ! (Michel, 2013, p. 3).

Et cette préoccupation pour le travail déborde largement celle de l'organisation. En effet, lorsque l'on parle de travail, notamment d'un point de vue politique, on évoque très souvent la question de l'emploi. Le ministère du travail pourrait très aisément se nommer ministère de l'emploi, au regard des sujets qu'il traite. Comme nous l'avons vu dans la Partie 1, la recherche permanente de profits pour servir une financiarisation mondialisée de l'économie a gommé le travail des réflexions sur les entreprises et plus généralement sur les questions sociétales.

> Si on veut bien comprendre le rôle que jouent les entreprises dans nos façons de nous relier et de nous gouverner, il faut revenir au travail. L'entreprise est une machine à produire non seulement des biens et des services mais aussi du social. Plus particulièrement, la manière de travailler ensemble impose des rythmes, des projets ou des normes, y compris en matière de comportements physiques. Mes recherches sur l'évolution du travail, notamment dans la société numérisée, sont une suite logique de celles sur la gouvernance parce que, au fond, elles cherchent à répondre à la même question : qu'est-ce qui conduit les êtres humains à être gouvernés par des normes économiques strictes dans une société qui s'affirme libérale ? (Gomez, 2018, p. 37).

La question pourrait être orientée ainsi : comment trouver l'équilibre entre usage de soi par les autres et usage de soi par soi ? Sur un plan théorique, cet équilibre n'existe pas de façon stable. Il se construit et se travaille. La question reste de savoir ce qui est offert aux personnes qui travaillent de construire cet équilibre. Continuer à opposer ceux qui conçoivent l'organisation et ceux qui « l'utilisent » ou la « subissent » est un modèle qui, pour des raisons de développement de l'activité et de l'organisation, ne peut plus être le modèle dominant.

Nous partons du principe que faire vivre l'organisation est une activité à part entière, ce que Falzon et Perez Toralla (à paraître) dénomment « arbitrages », envisagée préalablement comme une « double-régulation » (Leplat, 2006), une activité individuelle mais aussi collective (Terssac, 2003 ; Caroly, 2010), ce qui oblige à rompre avec le modèle classique de division du travail. C'est donc une autre manière, que celle que l'on rencontre massivement dans les entreprises, d'envisager le fonctionnement organisationnel. Cette question soulève évidemment des enjeux d'ordre technique mais le développement de l'activité est aussi une préoccupation d'ordres social et politique.

Imposer une forme organisationnelle qui entrave le développement de l'activité est un choix politique qui viserait à favoriser des critères de rentabilité et de profits au détriment de la santé des personnes et de la qualité du travail. Dans ce cas, les personnes devront mettre

un masque plus approprié à ce qu'impose l'organisation, mettant de côté bon nombre de caractéristiques et valeurs essentielles au développement de l'activité de chacune d'entre elles.

D'autres travaux poursuivent la voie vers des perspectives clairement politiques. Nous nous arrêterons sur quatre d'entre eux.

- L'ouvrage de Cukier (2017), « Le travail démocratique » pose comme thèse, dans la lignée des travaux de Dewey (1938), que l'individu doit participer à la détermination des conditions et objectifs de son propre travail. Il y met en avant le fait que l'accroissement de la souffrance au travail serait en lien avec les « transformations du travail qui empêchent la délibération, empêchent la décision et désorganisent l'activité dans l'entreprise » (p. 29). Il met en relief les enjeux politiques centraux du travail et sa place dans la société.
- Les travaux issus d'un programme de recherche suédois impliquant des chercheurs de nombreuses disciplines (sciences de gestion, ergonomie, sociologie, design des systèmes informatiques, psychologie, sciences de l'éducation) ont ouvert la voie au concept de « travail soutenable » (Vendramin et *al.*, 2012). La définition d'un « système de travail soutenable » suppose trois types de « compatibilité » dont la première est la *bio-compatibilité*, qui implique effectivement un système de travail adapté aux propriétés fonctionnelles de l'organisme humain et à leur évolution au fil de l'existence. Il est également question d'*ergo-compatibilité*, c'est-à-dire un système de travail permettant l'élaboration de stratégies de travail efficientes et de *socio-compatibilité* qui suppose un environnement favorable à la maîtrise d'un projet de vie. Le vieillissement de la population va transformer la « soutenabilité » en objectif social. Le travail soutenable se caractérise par deux éléments qui sont la qualité du travail et la perspective du parcours de vie des travailleurs.
- L'ouvrage « Le travail peut-il devenir supportable ? » de Clot et Gollac (2014), en questionnant la possibilité de concevoir des organisations salubres, avec une performance compatible avec la qualité du travail, des produits et façon de produire moins toxiques pour la santé publique ou encore en se demandant si la santé est octroyée ou si elle doit être construite par chaque travailleur, s'inscrit aussi dans une voie politique du travail.
- Enfin, la dimension politique du travail est une des interprétations possibles à l'ouvrage collectif « Ergonomie constructive » dirigé par Falzon (2013) qui propose un objectif développemental à une action ergonomique plus durable. Le développement humain, des compétences et de la santé sont pensés simultanément au développement de l'organisation.

Notre proposition de recherche, que nous continuerons à expliciter dans les chapitres suivants, s'inscrit dans la lignée de ces courants.

4. Quels éléments de repère sur l'organisation ?

Pour conclure ce chapitre, l'approche organisationnelle proposée qui met en avant les liens entre activité de travail, qualité, santé et organisation, nous conduit à poser des éléments de repère sur l'organisation. En effet, pour élaborer des modèles d'action sur l'organisation, il est nécessaire d'identifier sur quels *objets organisationnels* il est possible d'agir. Avant cela, il est utile de fournir quelques repères pour éclairer, si ce n'est un modèle élaboré de l'organisation, tout au moins ce qui en constitue notre vision.

4.1 L'organisation est un vaste domaine de recherche

Sur le plan scientifique, national ou international, le concept « d'organisation » conduit à produire une littérature très abondante. Dans la base de données « Cairn.info[75] », le terme « organisation » propose 79 796 résultats, dont 66 911 articles de revue, 10 380 chapitres ou ouvrages 1524 « que sais-je et repères » et 981 magazines. Sur la base « APA PsychInfo[76] », le terme « organization » donne 285 994 résultats dont 213 646 articles de revues. Sur « SocINDEX[7] », les résultats sont de 296 738. Ce champ de recherche est couvert par différentes disciplines (sociologie, psychologie, sciences de gestion, économie, philosophie, ergonomie dans une moindre mesure), voire disciplines « filles » comme la psychologie et la sociologie des organisations et se décline en différents axes comme la culture organisationnelle, le comportement organisationnel, le changement, la structure, la communication, le développement et l'apprentissage organisationnels, l'organisation du travail, le management, etc.

Pour délimiter et affiner notre positionnement théorique sur l'organisation, nous ne ferons pas une revue de littérature aussi large. Notre visée restera l'action sur l'organisation comme un objectif de l'intervention ergonomique. Par conséquent, nous resserrerons l'étau autour des concepts et méthodes qui peuvent aider à élaborer l'action sur l'organisation. Et il nous semble indispensable, pour proposer des modalités d'intervention sur l'organisation, de préciser sur quels *objets organisationnels* il est possible d'agir. Pour y parvenir, nous puiserons principalement dans les travaux de la sociologie des organisations, des sciences de gestion et de l'ergonomie et nous nous intéresserons plus particulièrement à l'*organisation du travail* et au *changement organisationnel*.

4.2 La problématique systémique et l'approche des systèmes complexes

Tout d'abord, il est utile de préciser que nous inscrivons notre approche du fonctionnement des organisations dans le courant de la systémique. En effet, ce courant de pensée s'appuie sur des principes qui s'inscrivent parfaitement dans une vision globale et complexe de l'organisation que nous défendons.

---

[75] Littérature francophone.

[76] Littérature anglophone et internationale.

La systémique, mise en avant par Von Bertalanffy (1973), a trouvé des applications et des développements dans de nombreux domaines comme, par exemple, la cybernétique (Wiener, 1948), les télécommunications (Shannon et Weaver, 1949), l'intelligence artificielle (McCulloch, 1963) ou encore l'électronique (Forrester, 1961). Ce mouvement s'est ensuite développé au-delà des États-Unis dans les années 1960-1970. Ce mouvement scientifique, puis politique et économique, a permis de proposer un « outil conceptuel nouveau » (Durand, 2017), pour résoudre des problèmes complexes dans différents domaines comme les instruments de guidage, la compréhension du fonctionnement du cerveau humain, la conduite de grandes organisations industrielles, la conception des premiers grands ordinateurs…

Ce mouvement a surtout offert un support conceptuel différent de l'approche cartésienne jusque-là très dominante dans le monde scientifique, notamment concernant l'approche des problèmes : plutôt que de décomposer le problème en sous-problèmes, puis en parcelles, et d'étudier chacune d'entre elles pour comprendre l'ensemble, la systémique propose une approche plus globale tant dans la compréhension que la résolution des problèmes. Saussure (1916) définit ainsi le système comme une « totalité organisée, faite d'éléments solidaires ne pouvant être définis que les uns par rapport aux autres en fonction de leur place dans cette totalité » et Morin (2008) comme une « unité globale organisée d'interrelations entre éléments, actions ou individus ». En développant le concept de complexité, Morin (2008) évoque finalement la « théorie générale des systèmes » posant ainsi l'importance de la contingence et plus généralement de la complexité du réel.

Pour Morin (1990), la pensée complexe est tout d'abord une pensée qui relie, c'est-à-dire ce qui est tissé ensemble. Cela signifie que par opposition au mode de penser traditionnel, qui découpe les champs de connaissances en disciplines et les compartimente, la pensée complexe est un mode de « reliance ». Appliquée à l'organisation, la pensée complexe en fait un système qui se boucle lui-même et qui crée sa propre autonomie, un système causal dont l'effet retentit sur la cause et la modifie. Apparaît une causalité en boucle : les personnes entretiennent l'organisation qui les entretient.

> Rappelez-vous cette Pensée de Pascal : « Toutes choses étant causées et causantes (...) je tiens impossible de connaître les parties sans connaître le tout, non plus que de connaître le tout sans connaître particulièrement les parties ». Tout et parties sont organisés, reliés de façon intrinsèque. Cela montre que toute organisation fait apparaître des qualités nouvelles, qui n'existaient pas dans les parties isolées, et qui sont les émergences organisationnelles. La conception des émergences est fondamentale, si l'on veut relier et comprendre les parties au tout et le tout aux parties. (Vallejo-Gomez, 2008, p. 78).

Le mouvement des systèmes socio-techniques, développé par Emery et Trist à l'Institut Taviskock[77] des relations humaines de Londres, s'inscrit dans cette approche systémique appliquée à la situation des entreprises (Emery et Trist, 1960). Le système technique et le système social ne peuvent être pensés séparément mais comme un ensemble en interaction.

4.3 « Objets organisationnels » : structure et processus

Nous considérons qu'une organisation a toujours deux visages : une structure organisationnelle, qui en définit le cadre, et un ensemble d'interactions entre les personnes et les collectifs, qui la font vivre. Pour Dupuy (2015), les processus constitués des interactions, des activités humaines sont « l'organisation » : « elle est "derrière" la structure en quelque sorte. Elle n'est pas dans les règles et les procédures, mais dans l'utilisation que les acteurs vont en faire » (p. 31). Nous nous appuierons sur un modèle d'une organisation dynamique, considérée comme un système composé de personnes qui poursuivent certains de leurs intérêts à travers un but commun (Heller et *al.*, 1998) et une structure formelle servant de guide aux activités des individus. La structure organisationnelle est constituée des règles formelles et de dimensions matérielles, comme la disposition des bâtiments, les proximités entre services. Elle est aussi constituée de l'ensemble des règles qui permettent la répartition des tâches, du pouvoir, de la décision, de la coordination ou encore du contrôle. Cette « organisation formelle » est constituée de ce que l'on peut concevoir et mettre en place. Les activités individuelles et collectives et les interactions entre ces individus et collectifs constituent, au sein de l'organisation, l'activité sociale ou encore, l'« organisation vivante » (Terssac et Lompré, 1996 ; Daniellou, 1999). La structure organisationnelle et les activités sociales doivent entretenir des échanges permanents, afin de conserver un équilibre organisationnel, nécessaire à l'efficacité productive et à la santé des individus. Ces échanges prennent forme dans le « travail d'organisation » (Terssac et Lompré, 1996), qui transforme en permanence la structure organisationnelle. L'organisation n'est pas un système stable mais un milieu « auto-éco-organisé » (Morin, 1990). Dans cette mesure, tout acteur de l'organisation a vocation à contribuer à sa transformation.

Il existe en sociologie des organisations plusieurs visions ou plusieurs approches de la définition et du fonctionnement des organisations. Les travaux les plus anciens répertoriés sont probablement ceux de Taylor (1911) sur l'organisation scientifique du travail poursuivis par ceux de Weber (Crozier, 1963) sur la bureaucratie. Nous rappelons rapidement les principes développés par ces deux auteurs car, contrairement à ce que l'on pourrait penser, les écoles de pensées supposément nouvelles sont en fait profondément enracinées dans le passé (Demers, 1999). Pour Taylor (Montmollin et Pastré, 1984), l'organisation est guidée par quatre principes de gestion du travail :

[77] Dont ils sont les principaux fondateurs.

- La division verticale du travail, qui constitue la séparation entre travail d'exécution et travail de conception,
- La division horizontale des tâches,
- Le salaire au rendement et le contrôle des temps,
- La coordination du travail au moyen de la hiérarchie fonctionnelle.

Pour Weber, quatre principes aussi définissent l'architecture organisationnelle. Son approche s'éloigne peu de celle de Taylor mais y apporte des notions de gestion de l'information (Lefort, 1971) :

- La division du travail : afin d'augmenter la productivité,
- La structure hiérarchique : fixe les différents niveaux d'autorité de l'organisation, l'acheminement de l'information, le rôle exercé par chacun de ses membres,
- La communication verticale : consiste à faire circuler l'information en respectant la hiérarchie : du haut vers le bas,
- L'information écrite : les notes de services, règles et procédures sont établies par écrit afin d'éviter les erreurs d'interprétation.

Deux remarques quant à ces deux approches : l'organisation est principalement une structure conçue de façon « stable » et les personnes qui travaillent ne sont pas considérées comme faisant partie de l'organisation. L'organisation est un cadre pour faire le travail, conçue par certains pour d'autres.

Pour Schein (1971), une organisation est la coordination rationnelle des activités d'un certain nombre de personnes pour atteindre un but explicite commun, via une division du travail et une hiérarchie de l'autorité et des responsabilités. Schein ajoute la notion de but commun, comme Robbins, (1987) qui parle d'atteindre un ou des objectifs partagés par les participants. Scott (2008) propose que l'organisation soit une coalition de groupes d'intérêts différents qui élaborent des buts par négociation. Desreumaux (2015) considère que l'organisation permet d'expliquer et de guider l'action qui consiste à amener les participants à agir à l'unisson vers l'atteinte de fins ou de buts communs et désirables. Ces deux dernières approches introduisent l'idée selon laquelle l'organisation n'est pas seulement un cadre pour guider l'action des personnes mais que les personnes participent plus ou moins activement à la définition d'une partie de la structure.

Ces approches ont ouvert des horizons à l'articulation entre *organisé* et *organisant*, comme les travaux de Weick (2001), sur la « théorie de l'organizing » ou encore ceux de Maggi (2003) sur « l'agir organisationnel », pour ne citer qu'eux. L'organisation représente, pour Weick (1995), une réalité que les acteurs organisationnels perçoivent en fonction de leurs schèmes de pensée propres. Leurs décisions et actions sont ensuite fondées sur cette perception – ou construction – de leur réalité. En développant la théorie du « sense-making », Weick

(2001) montre que si le sens rend possible l'acte de s'organiser, celui-ci à son tour rend possible le sens : on s'organise à travers et pour le sens. Ainsi conçue, l'organisation n'est plus seulement une structure stable qui serait définie par avance, par d'autres que ceux qui l'utilisent, mais comme un ensemble structurel et processuel en perpétuel changement.

Parmi les processus organisationnels ceux concernant la décision prennent une place majeure dans le fonctionnement de l'organisation. À ce propos, Simon (1983), privilégie toujours le processus sur le résultat de la décision. Il s'agit d'abord d'identifier et de formuler les problèmes à traiter, plutôt que de résoudre des problèmes supposés bien posés. Dans les processus organisationnels existent bien ceux qui participent à l'élaboration des problèmes et leur résolution. Cette approche à laquelle nous adhérons entièrement concernant l'organisation rejoint celle proposée par Argyris et Schön (2002) sur l'apprentissage organisationnel. Pour ces auteurs, l'organisation agit et apprend simultanément autour de :

- Un gouvernement, au sens de « polis »,
- Une agence, au sens de délégation,
- Un système de tâches, au sens de division du travail,
- Une théorie de l'action, au sens de système complexe de normes, de stratégies et d'hypothèses,
- Une entreprise cognitive, au sens de théorie en vigueur (« theory-in-use ») mise en œuvre effectivement par ses membres,
- Un « artefact cognitif », au sens d'articulations d'images individuelles et de représentations collectives.

> Mettre au centre de la justification de l'existence de l'organisation l'idée d'apprentissage organisationnel revient à considérer l'organisation comme un ensemble de routines et de répertoires de connaissances accumulées. Mais c'est en même temps attirer l'attention sur sa nature paradoxale dans la mesure où la relation entre apprentissage et organisation constitue une sorte de tension : l'efficience de l'organisation provient d'une stabilisation des règles et de la formation d'une culture mais à vouloir trop les préserver, ou les reproduire, on peut en arriver à privilégier des routines d'exploitation au détriment des routines d'exploration dont dépendent les véritables capacités d'adaptation à des environnements dynamiques. (Desreumaux, 2015, p. 78).

4.4 Faire du développement organisationnel un enjeu majeur

« L'objectif de l'ergonomie doit être le développement. » (Falzon, 2013, p.1). Le message est clair : l'ergonomie ne doit plus seulement se contenter d'adapter le travail à l'homme mais son action doit permettre aux individus et organisations de se développer, à travers des interventions capacitantes (Barcellini, 2015). L'action ergonomique doit favoriser non plus seulement la conception de situations adaptées mais aussi et surtout la conception de

situations adaptables (Falzon, 1996 ; Petit, 2005). Dans cette perspective, la portée de l'action ergonomique va au-delà du simple constat des atteintes à la santé, même si les préoccupations récentes concernent les questions de santé au travail (RPS). L'enjeu est de considérer comme essentiel au développement des entreprises celui des organisations et des personnes pour des raisons de santé des salariés mais aussi de fiabilité des organisations et d'efficacité des systèmes de production (Petit, 2014).

Quel que soit leur statut dans l'entreprise, les opérateurs – cadres y compris – doivent, pour se développer, agir sur leur propre environnement de travail. Les enjeux actuels consistent donc, pour partie, à permettre aux individus et aux collectifs d'élargir leur rayon d'action. Il s'agit, entre autres, de leur permettre de développer une activité jusque-là empêchée (Clot, 2008). L'organisation de débats sur le travail ouvre des perspectives dans ce sens (Detchessahar, 2013). En permettant aux opérateurs de débattre de leur travail, on favorise en effet un pouvoir d'agir essentiel à la préservation de leur santé. Pour reprendre Sen (2005) et Falzon (2005a ; 2013), on parle d'environnements « capacitants », c'est-à-dire des environnements de travail qui rendent les opérateurs capables de penser, de débattre et d'agir sur leur travail (Daniellou, 2003b). Pour poursuivre dans ce sens, la problématisation et la gestion collective des difficultés rencontrées dans le travail sont une source de progression tant pour la santé que pour l'efficacité organisationnelle et productive. La question sous-jacente reste de savoir comment permettre un environnement organisationnel de cette nature.

Pour que le fonctionnement de l'organisation soit efficace, il est indispensable que des échanges existent entre la structure et les activités humaines. En effet, la structure n'est pas un ensemble fini mais elle doit, au contraire, se modifier en fonction des aléas. Dans l'entreprise, le travail, source de variabilités, doit servir de matériau aux modifications de la structure organisationnelle (Terssac et Lalande 2002). Ainsi, le fonctionnement de l'organisation est envisagé comme un « agir social » (Maggi, 2003), comme un processus d'actions et de décisions. Il n'y a pas de séparation entre la structuration de l'organisation et les « sujets agissants » qui mettent en œuvre et développent le processus. Ceci confère toute sa complexité au fonctionnement organisationnel, et nous considèrerons, dans la suite, l'action ergonomique comme la capacité à structurer un tel équilibre par la régulation du travail.

Si le travail d'organisation est structuré de telle façon qu'il permet aux opérateurs d'avoir une réflexion sur leur propre travail (pouvoir penser), de pouvoir en débattre avec les collègues et de pouvoir agir sur la manière d'exécuter ce travail, il devient alors un moyen pour l'organisation de pallier ses défaillances (faire face aux variabilités) et pour les opérateurs de construire leur propre santé. Si le travail sur l'organisation est reconnu et structuré, il peut constituer une source de développement de l'activité des individus et les mettre en capacité de traiter ce qui n'est pas prévu, pas prescrit. L'activité collective joue alors un rôle essentiel dans la réélaboration des règles qui alimentent la structure organisationnelle (Caroly, 2010). L'efficacité des régulations devient alors essentielle.

Chapitre 7 - L'organisation, un ensemble régulé

Nous avons vu précédemment les liens qu'il pouvait y avoir entre organisation et activité, les effets d'une organisation conçue sans connaître l'activité et les effets d'une organisation qui laisse peu de place au développement du pouvoir d'agir. L'objet de ce chapitre est de poser le concept de régulation comme un élément fondamental du fonctionnement organisationnel, pour des raisons d'efficacité de santé[78].

Les organisations, comme source de prescription des activités humaines, génèrent conflits et contradictions. Elles sont de fait « paradoxantes » (Gaulejac et Hannique, 2019). Dans ce sens, nous adoptons le positionnement de Arnoud et *al.* (2018) qui considèrent les contradictions et conflits d'objectifs comme faisant partie de la vie des individus et des collectifs. C'est en cela que la réflexion sur les régulations prend toute son ampleur dans le fonctionnement organisationnel : elles permettent de maintenir un « équilibre » entre attendus (hiérarchie, clients, collègues, soi-même) et ressources (matérielles, temporelles, compétences, vitalité des collectifs). Pour poursuivre ce qui a été avancé au chapitre 8, accroître la capacité d'une organisation à réguler est un des enjeux pour ne pas laisser la subjectivité être écrasée par l'organisation (Hubault et *al.*, 2011 ; Gaulejac et Hannique, 2019)

Je reviendrai sur les caractéristiques des régulations qui nous paraissent essentielles en gardant à l'idée que notre objectif reste les formes d'action sur l'organisation. Par conséquent, nous orienterons le propos de façon à nous concentrer sur ce qui peut faire l'objet de conception en termes de régulation, pour le chapitre suivant. Nous envisagerons ici la régulation comme un « ordre négocié » (Strauss, 1992, repris par Dugué, 2005), tant dans son acception technique que politique.

> Prendre au sérieux l'idée qu'il est impossible qu'un être humain regarde passivement sa propre vie se dérouler en dehors de lui, par la volonté d'autrui, implique donc de revisiter positivement le concept de "résistance", de réactualiser son sens originel de manœuvre stratégique, de mouvement face à un ennemi : "s'arrêter pour faire face", "tenir ferme sur sa position", "faire obstacle à", "reconquérir sa position". (Schwartz et Durrive, 2009, p. 46).

[78] Pour faire suite au chapitre précédent, nous partons du principe que la régulation est un moyen de maintenir des conditions favorables de travail et un travail de qualité.

1. La subsidiarité organisationnelle comme point d'ancrage

1.1 Rupture avec les modèles dominants

Avant tout pour des raisons politiques et éthiques mais aussi pour des questions de santé et de performance, il est très partagé dans de nombreuses disciplines – sociologie, psychologie du travail, ergonomie, sciences de gestion, sciences économiques, etc. – que la place du travail et des personnes doit évoluer. En effet, le travail ne peut être réduit qu'à une dimension technique. Pour cela, les principes d'organisation des entreprises, administrations et institutions doivent changer. La financiarisation a rationnalisé les organisations du travail et en même temps les modalités d'action – de pensée – des individus. De plus, comme pour lutter contre ce mouvement, et pour reprendre un sujet soulevé au chapitre 4, les attentes sociétales en termes de démocratie et de participation citoyenne sont grandissantes et il y a fort à parier que ces mouvements se répercutent aussi dans la sphère professionnelle. Pour Gomez (2013), la définanciarisation nécessaire à un avenir préférable pour nos sociétés, obligera les entreprises à se recentrer sur le travail réel et à s'imposer des modèles d'organisation influencés par le principe de subsidiarité ou de pyramide inversée.

Cette tendance politique vient évidemment se heurter à des principes organisationnels anciens et résistants où la conception du travail et son exécution sont strictement séparées et les personnes qui en ont respectivement la charge aussi. Pour lutter contre ces principes, de nombreuses tentatives organisationnelles pour « rendre l'entreprise plus démocratique », parfois très concrètes, sont à l'œuvre depuis quelques années. Mais les résultats sont assez nuancés. Dans certains exemples, la notion d'entreprise libérée ne permet pas d'organiser une délibération collective (Rousseau et Ruffier, 2017), ce qui se pose en contradiction avec les principes mêmes de ces organisations. Plus généralement, les nouvelles formes d'organisation du travail, qui vantent les mérites d'un idéal collaboratif et démocratique, le sont dans les faits beaucoup moins (Ajzen et *al.*, 2015).

Il y a donc des enjeux sociétaux importants mais les perspectives opérationnelles restent timides. À travers le concept de subsidiarité, nous pensons qu'il y une voie intéressante pour remettre ces principes d'organisation en doute, redonner au travail plus de valeur qu'il n'en a dans les décisions et penser autrement l'autonomie des personnes dans les organisations.

Dans son regard sur le travail, l'ergonomie ne peut pas faire l'impasse de ces dimensions politiques et éthiques. Pour autant, il ne faut pas sombrer dans l'angélisme et penser que s'y intéresser d'avantage suffirait à faire infléchir les positions des dirigeants et actionnaires. Non. Mais nous considérons que l'ergonomie a un rôle à jouer.

Dans ce dessein, nous restons convaincu qu'un axe majeur d'amélioration de la démocratie en entreprise est une amélioration du débat sur le travail et sa qualité (Whiddon et Martin, 1989) entre ceux qui l'exécutent et ceux qui le conçoivent, comme le propose Zask (2008, p.170) dans le registre de la citoyenneté : « La démocratie participative aujourd'hui est une

perspective largement orientée vers la restauration d'un dialogue entre publics et gouvernants ».

1.2 De quoi parle-t-on ?

Le terme de subsidiarité apparaît dans la littérature managériale depuis quelques années, dans des articles de presse et dans des articles scientifiques (Guéry, 2020). Pourtant, le principe de subsidiarité est une notion ancienne, puisque nous en trouvons les prémices chez Aristote (1993). Mais c'est au 17e siècle qu'Althusius[79] en fait une théorie permettant de comprendre et d'organiser les relations politiques entre les individus et les communautés, dans l'optique d'éviter la concentration des pouvoirs et de donner de l'autonomie aux communautés « inférieures » selon une idée de « distribution des compétences ». Le principe de subsidiarité a été popularisé par le Traité de Maastricht (Conseil de l'Europe, 1994), et il a été, en France, invoqué dans le cadre des politiques de décentralisation. Nous souhaitons proposer une réflexion sur la pertinence de cette notion appliquée à la conception organisationnelle[80] (Petit et *al.*, 2011).

Pour Melé (2005), la subsidiarité peut être définie comme le principe par lequel « a larger and higher-ranking body should not exercise functions which could be efficiently carried out by a smaller and lesser body. Rather, the former should support the latter by aiding it in coordinating its own activities with those of the greater community »[81] (p. 294). Il s'agit autrement dit de veiller à ne pas faire à un niveau hiérarchique donné ce qui peut l'être avec plus d'efficacité à un échelon inférieur. Il s'agit donc de la recherche permanente du niveau le plus pertinent pour l'action. Trois principes ressortent de cette définition (Pradines, 2004) :

- L'échelon supérieur s'interdit toute tâche que peut accomplir par lui-même l'échelon inférieur (principe de compétence),
- L'échelon supérieur a le devoir de s'acquitter des tâches que l'échelon inférieur ne peut réaliser (principe de secours),
- L'échelon inférieur s'interdit de se décharger de certaines tâches qui lui reviennent en propre (principe de suppléance).

[79] Philosophe allemand, dont l'œuvre majeure, La *Politica* (1603), n'a pas été traduite en français : Villey, M. (1975). *La formation de la pensée juridique moderne*. Montchrestien, Paris.

[80] Nous retrouvons d'ailleurs une réflexion qui a été esquissée, dans la lignée de Thomas d'Aquin, de l'encyclique du Pape Pie XI « Quadragesimo Anno » (1931) et de celle de Jean XXIII « Mater et Magistra » (1961), par les tenants du catholicisme social critiquant à la fois les conceptions tayloriennes et l'école des relations humaines en matière d'organisation et de management des entreprises.

[81] « Une instance plus étendue et de niveau supérieur ne devrait pas exercer des fonctions qui pourraient être efficacement remplies par une instance plus réduite et de niveau plus bas. Au contraire, la première devrait soutenir la seconde en l'aidant à coordonner ses activités avec celle de la communauté plus élargie. »

En y associant les notions de subsidiarité positive et négative et de subsidiarité structurelle et conjoncturelle, le tableau suivant propose une synthèse des différentes facettes du

Subsidiarité négative (le niveau supérieur n'intervient pas)	**Subsidiarité positive**	
	Structurelle ou Principe d'aide (le niveau supérieur intervient pour créer et maintenir les conditions pérennes de l'agir autonome du niveau inférieur)	Conjoncturelle ou Principe de suppléance (le niveau supérieur intervient de façon ponctuelle ou temporaire pour suppléer les manquements du niveau inférieur)
Corollaire du principe de bien commun (la liberté laissée à l'échelon inférieur doit être usée en vue du bien commun)	Corollaire du principe de solidarité (l'intervention structurelle ou conjoncturelle ne doit pas se faire dans un esprit d'assistanat, mais doit se faire pour le bien l'échelon inférieur)	

Tableau 2 : Synthèse des facettes du principe de subsidiarité dans la doctrine sociale de l'Église (Guéry, 2020)

principe de subsidiarité.

1.3 Le principe de subsidiarité en entreprise : un leurre ?

La subsidiarité se veut donc un repère de construction de la structure organisationnelle par emboîtements, où chaque niveau garde sa capacité d'agir et son autonomie, où chacun détient une « parcelle de souveraineté ». Pour autant, le concept de subsidiarité est toujours resté relativement absent du champ de la théorie des organisations. Quelques initiatives sont à néanmoins à relever : en économie (Gomez, 2011 ; 2013), en sciences de gestion (Detchessahar et *al.*, 2015 ; Merceron, 2016a ; 2016b), en sociologie (Gallon, 2013). En ergonomie, notre équipe de recherche a tenté d'éclaircir l'usage de ce concept pour penser des organisations qui facilitent le développement de l'activité de travail (Petit et Dugué, 2010 ; Petit et *al.*, 2011 ; Dugué et Petit, 2014 ; Dugué et Petit, 2015 ; Petit et Dugué, 2018).

Pour Guéry (2020), cette absence du concept de subsidiarité dans les réflexions des théories de l'organisation tient principalement au fait que le modèle dominant se fonde sur une conception du pouvoir descendante :

> Le nœud de l'argumentation tient dans le fait que l'attribution du pouvoir dans une entreprise se fait de haut en bas. Cette dévolution du pouvoir descendante propre à l'entreprise peut se réclamer de l'approche économique de la théorie des organisations, et en particulier sur le modèle de la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976). » (Guéry, 2020, p. 91).

Et d'ajouter que cette approche assume aussi une certaine vision des personnes au sein des organisations : « […]. on peut affirmer que l'approche économique de la théorie des organisations assume des présupposés qui répugnent à l'application du principe de subsidiarité, et à ce qu'elle vise, la promotion de la dignité de la personne. » (Guéry, 2020, p. 92). Il va plus loin en assurant que prendre le concept de subsidiarité comme base réflexive pour penser les organisations des entreprises pourrait être un leurre. Il avance trois explications :

- La première serait une *difficulté sémantique*. Tout d'abord le principe de subsidiarité garde un caractère flou dans sa définition avec des réalités contrastées et peu tangibles. Dans la doctrine sociale de l'Église, il s'agit d'un principe, et à ce titre, il ne saurait être appliqué tel quel : « Il est davantage une idée régulatrice dont les acteurs, dans la situation qui est la leur, sont invités à se servir comme guide » (Guéry, 2020, p. 75). De plus, la mise en œuvre des trois principes fondamentaux (*supra*) laisse un arbitrage flou de ce qui peut relever de l'échelon supérieur et de l'échelon inférieur.
- La seconde explication aurait trait au fait que *la théorie des organisations n'aurait pas besoin du principe de subsidiarité*. D'abord car il y a un doublon avec le concept de décentralisation. En s'appuyant sur les travaux de Mintzberg (1979), Guéry (2020) affirme que l'on peut parfaitement concevoir une « centralisation inversée » du pouvoir au plus bas niveau de la hiérarchie avec un pouvoir de décision non concentré sur un seul individu, ce qui est conciliable avec le principe de subsidiarité. Puis, il y aurait un doublon avec le concept de délégation. Pour la subsidiarité, l'échelon supérieur octroie un pouvoir décisionnel à l'échelon inférieur, ce qui s'assimile à un geste de délégation. Il est concédé dans le cas d'une délégation et il revient de droit dans le cas de la subsidiarité. C'est la dignité de la personne qui est visée dans le cas de la subsidiarité et l'efficience pour la théorie des organisations. C'est en cela que Guéry (2020) y voit une contradiction.
- La dernière explication aurait trait aux origines du concept : *le principe de subsidiarité est un concept politique*. C'est un concept apte à rendre compte de la communauté politique, qui se constitue de bas en haut, et serait donc inadapté pour interpréter une société humaine comme l'entreprise, qui se construit de haut en bas. Nous adhérons parfaitement au raisonnement mais préférons penser que le principe de subsidiarité peut être aussi l'occasion de repenser les missions de l'entreprise, notamment celle de développements social et démocratique (Ségrestin, 2019 ; Levillain et *al.*, 2014 ; Gand et Ségrestin, 2009). L'entreprise n'est plus seulement un lieu de développement de profits mais aussi un lieu de production de biens communs.

1.4 De la subsidiarité aux capacités de régulation

Finalement, il s'agit de considérer le principe de subsidiarité non comme une recette à appliquer pour la conception organisationnelle, mais comme une aide à la réflexion sur ce que pourrait être une entreprise « durable », dont le fonctionnement est à la fois efficace et respectueux des individus et de leur santé. En posant la question : « pourquoi faire traiter par un niveau hiérarchique donné ce qui pourrait très bien être traité par le niveau inférieur ? » l'approche en termes de subsidiarité permet de repenser la mise en œuvre de différents concepts tels que l'autonomie, le pouvoir d'agir, la latitude décisionnelle, la dépendance organisationnelle, les marges de manœuvre, les régulations[82]. C'est peut-être en cela que notre point de vue pourrait diverger de celui de Guéry (2020). On peut penser l'organisation du travail en partant du principe de faire faire au niveau le plus bas pertinent ce qui peut l'être pour des raisons d'efficience et de dignité de la personne. C'est probablement en cela que les organisations trouveront des voies d'innovation prometteuses.

Dans cette perspective, il est indispensable de déterminer ce qui relève des compétences de chacun, c'est-à-dire de distinguer entre instruction des choix et prise de décision, entre information de la hiérarchie et aval indispensable (Petit et *al.*, 2011). Il faut reconnaitre des espaces de liberté à tous les niveaux, et organiser la coopération à la fois verticale (au sein de la ligne hiérarchique) et horizontale (entre les individus et entre les services). La délégation est un processus descendant ; la subsidiarité est un processus inverse, partant des décisions que peuvent prendre les salariés dans le cours de la production pour faire face aux variabilités. Cela suppose des objectifs clairs, des règles du jeu, et des ressources permettant le développement de ce pouvoir d'agir décentralisé. Ce mode d'organisation ne dispense évidemment pas d'une activité d'orientation et de contrôle des managers, dans un cadre où ils ne disposeraient plus du monopole de la responsabilité et de l'information. Leur rôle pourrait davantage se porter sur l'articulation entre la réflexion stratégique, une approche participative des difficultés rencontrées, le soutien des personnes. Cette perspective laisse entrevoir un rôle prépondérant des managers dans la gestion des régulations.

La reconnaissance de la dignité au travail suppose de donner à chacun la responsabilité de l'action. Comme l'indique Pradines (2004),

> transgresser ce principe […] constitue […] à la fois une injustice et une erreur. Une injustice parce que c'est une négation de la reconnaissance de la personne, une erreur parce que c'est priver la société de toute la capacité d'intelligence, de création, d'initiative dont elle est capable (p. 11).

[82] En supposant que les moyens matériels et humains le permettent.

Construire l'organisation dans cette optique est aussi une incarnation de la démocratie dans les organisations, prise non seulement comme exigence morale mais comme condition de l'efficacité productive. Repenser les dispositifs de régulation dans une double acception, politique et technique, nous semble être une des issues possibles. Dans cette optique, nos travaux se concentrent sur les moyens de rendre ces principes opérationnels. Par la suite, nous envisagerons le principe de subsidiarité comme un moyen de développer simultanément l'organisation et les individus, à travers le développement du pouvoir d'agir. La stabilisation des processus de décision au plus bas niveau pertinent reste un axe majeur.

2. Questions sensibles

Je souhaiterai à présent soulever trois points liés entre eux qui nous paraissent sensibles car des freins pour envisager les régulations comme centrales dans le fonctionnement organisationnel.

2.1 La régulation est un travail

Considérer qu'il est nécessaire qu'un « bon professionnel » doit savoir « se débrouiller » dans son travail – sous-entendu il doit réguler par lui-même pour parvenir à obtenir le résultat – est une chose plutôt admise. L'ergonomie a beaucoup œuvré pour mettre en lumière tout ce que les professionnels font au quotidien, dans le détail, en plus ou différemment de ce qui est demandé pour parvenir au résultat. Cette dimension du travail – régulation opérative (Caroly, 2010) – est souvent relativement admise par la hiérarchie, à la nuance près que ses détails et ses coûts (humains et financiers) sont peu connus. Ceci est d'autant plus vrai quand on remonte les strates hiérarchiques.

Par contre, le travail qui consiste à prendre du temps avec les collègues et/ou avec le.s manager.s pour gérer des difficultés et/ou anticiper sur celle.s à venir – régulation structurelle (Caroly, 2010) – est d'abord peu reconnu et ensuite peu mis en œuvre. Cette régulation constitue pourtant une part du travail. La régulation est un travail, un « travail d'organisation » (Terssac et Lompré, 1996). Pour Bonniol et Vial, (1997, p. 319), « la régulation systémique n'est plus un simple réajustement, c'est aussi une réinvention. Réguler ne signifie pas seulement devenir adéquat à une norme préétablie, régulariser, mais aussi inventer une organisation ».

Cette part du travail est indispensable au progrès dans l'entreprise. Les régulations permettent d'anticiper la gestion des aléas, d'éviter les erreurs, d'avoir une réaction appropriée dans une situation nouvelle, ou encore d'éviter une blessure. Ces régulations sont nécessaires à l'efficacité du travail et à la construction de la santé des salariés. Leur « mauvaise image », surtout auprès des dirigeants et managers intermédiaires, tient probablement au fait qu'il ne s'agit pas d'un travail productif. On le considère plutôt comme un travail sans valeur ajoutée dans un monde où le « juste nécessaire » est le maître-mot pour penser les organisations (Dugué, 2006).

2.2 La régulation sous-tend la participation

En ergonomie, nous portons l'idée que travailler c'est participer (Dugué, 2018). Participer à produire mais aussi participer en faisant face aux variabilités, en régulant, en s'engageant, en y mettant du sien. La résolution de problèmes par les concernés est partie intégrante de l'activité : « Problem solving is a natural part of life and working activities[83]. » (Elund, 2000, p. 643). Pour les ergonomes, les régulations sont partie intégrante de l'activité. Réguler c'est anticiper, c'est mettre à sa main, c'est adapter au client, c'est aussi apprendre. Sans nécessairement proposer un « autogouvernement » (Chapas et Hollandts, 2017), la façon dont nous envisageons les régulations dans ce chapitre conduit ouvrir des réflexions sur la participation des salariés. Or, celle-ci reste faible et fragile dans les entreprises françaises même si nous assistons ces dernières années à un regain d'intérêt qui appelle à un renouveau des formes démocratiques dans l'entreprise (Ferreras, 2012). Le risque est que la participation au travail s'apparente à une « forme sournoise de domination consentie » (Borzeix et *al.*, 2015). Nous pensons que cela dépend amplement de l'objet de la participation. Dans l'entreprise la participation ne peut se faire que sur la base de ce qui fait objet commun : le travail. Pour Dewey (2003), la participation a une portée politique qui ne saurait se limiter à l'expression d'opinions. Elle est en effet toujours orientée vers l'énonciation et la résolution de problèmes. Certes, la participation, comme le travail est une question politique mais la participation revêt aussi un enjeu instrumental (Dugué, 2018), dans le sens où elle est un outil pour améliorer le travail et son organisation. C'est ainsi que nous concevons les régulations, un moyen d'organiser la participation entre politique et technique, comme un espace d'innovation tant technique que social (Ségrestin et Hatchuel, 2012). C'est aussi en cela que les régulations, et donc la place que l'on accorde aux salariés et leur travail, imposent une gestion du travail au plus près de ceux qui le réalisent, imposent une organisation conçue sur la base d'une « subsidiarité ascendante » (Gomez, 2013, p. 229).

2.3 La régulation est-elle un travail pour les managers ?

Cette conception de l'organisation vient directement interroger la place des managers. Nous l'avons bien vu dans les exemples utilisés plus haut : le collectif de travail et les managers sont essentiels à des régulations efficaces. Ils sont un rouages clé dans les dispositifs de régulations. Mais cela nécessite de changer les rôles qu'on leur attribue.

Les managers participent à de nombreuses réunions (Mintzberg, 2006 ; Cousin 2008). Ils prennent du temps pour réfléchir à des difficultés passées, préparer un projet, prévoir le travail de leurs équipes. Ils passent du temps à modifier et produire des règles. Mais sur quelles bases ? Quelles connaissances possèdent-ils sur le travail réel. Ont-ils les capabilités (Sen, 2005) et pas seulement les capacités à le connaître suffisamment pour l'organiser ? Nous restons convaincu que non, pas dans l'état actuel, ils sont trop absorbés par la

[83] « La résolution de problèmes constitue une partie naturelle des activités de la vie courante et de travail. » (traduction personnelle).

prescription, l'évaluation et le contrôle du travail des autres (Mispelblom-Beyer, 2006). Il serait nécessaire que les managers orientent leur activité vers le soutien : aider leurs équipes à faire leur travail correctement (Detchessahar, 2013 ; Detchessahar et *al.*, 2015).

Un des enjeux est de les impliquer autrement dans le fonctionnement des organisations, en développant leur fonction de soutien à l'activité des autres, et donc en favorisant la participation. Aujourd'hui, « […] les organisations modernes attribuent leur efficacité aux structures, systèmes d'information, règles et procédures plutôt qu'aux managers réduits au rôle ingrats de gardiens des règles » (Thévenet, 2012, p.10), sans considérer les personnes qui accomplissent ce travail. Or, les managers sont des travailleurs.

Développer les régulations en s'intéressant aussi au travail des managers est une voie qui nous semble opérante pour traiter les questions soulevées.

3. Premier niveau de régulation : ancré dans l'activité

En ergonomie, le concept de régulation occupe une place majeure dans les modèles de l'activité. Tout d'abord pris comme élément incontournable de l'activité de travail pour que chaque individu et/ou collectif puisse faire face aux variabilités des situations, ce concept s'est progressivement enrichi des travaux de la sociologie des organisations sur les régulations sociales. La suite de nos travaux vise l'usage des régulations dans ce sens.

3.1 Définitions

L'étymologie du terme régulation provient du latin « régula » qui signifie la règle. Pour le Larousse la régulation est le fait d'assurer un fonctionnement correct, un rythme régulier. Pour le CNRTL, c'est le fait de rendre régulier, normal le fonctionnement de quelque chose. Pour Canguilhem[84] (s/d),

> le concept de régulation, dans son acception la plus large, renferme au minimum trois idées : celle de relation d'interaction entre éléments instables, celle de critère ou de repère, celle de comparateur. La régulation, c'est l'ajustement, conformément à quelque règle ou norme, d'une pluralité de mouvements ou d'actes et de leurs effets ou produits que leur diversité ou leur succession rend d'abord étrangers les uns aux autres.

La régulation est, par ses appropriations et ses développements multiples dans de nombreux secteurs et champs scientifiques, un terme aux définitions variées. Par exemple, en physiologie on caractérise de régulation le phénomène d'adaptation, par le système nerveux, de la circulation sanguine via l'accélération du cœur lorsqu'on passe de la position couchée à la position debout (Guillot et *al.*, s.d.). En économie, la régulation constitue un concept

[84] Dans la définition qu'il en donne dans l'Encyclopédie Universalis : https://www.universalis.fr/encyclopedie/regulation-epistemologie/

central pour concevoir les dispositifs de contrôle et maintien des marchés financiers (Aglietta, 1976). Dans une entreprise de conditionnement du secteur agroalimentaire, nous y avons rencontré des « régulateurs ». Agents de maîtrise, leur fonction consistait à « régler » les problèmes de production rencontrés par l'équipe pour atteindre les résultats en les remplaçant à leur poste si nécessaire.

Que ce soit les définitions ou les cas évoqués, la régulation renvoie à l'idée d'un retour à un état « stable » en référence à une norme. L'idée sous-jacente est l'amélioration d'une situation ou d'un état jugé insatisfaisant par rapport à une référence établie.

Au-delà des définitions multiples selon les champs disciplinaires ou d'application, nous soutenons l'idée, comme Mardon (2015), qu'il y a probablement en ergonomie plusieurs modèles de régulation en fonction des usages et des objectifs d'action.

3.2 Rapports à la tâche

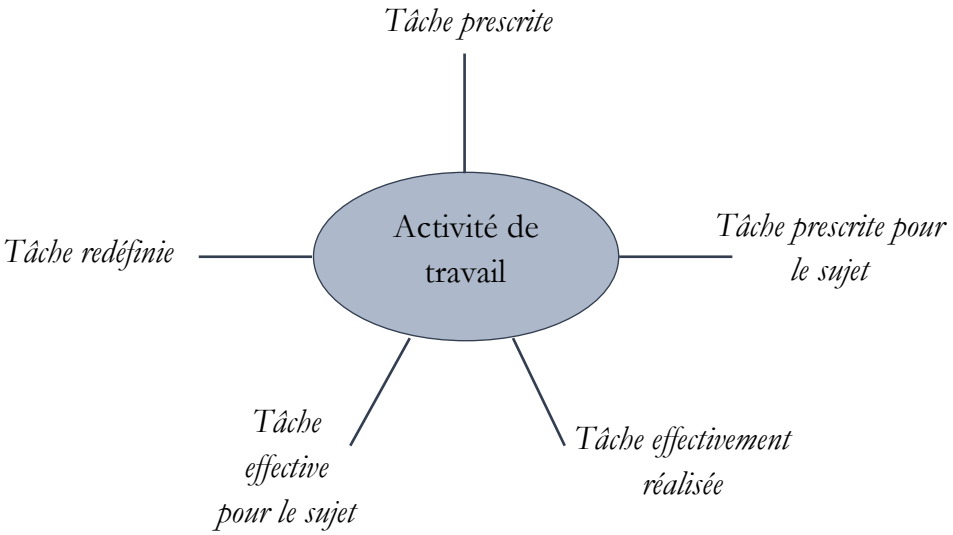


Figure 17 : Modèle de l'activité de travail (adapté de Leplat, 2003)

Pour Leplat (1997) – mais aussi pour beaucoup d'autres auteurs – le modèle de l'activité peut se centrer sur la tâche. Dans ce cas, l'auteur distingue cinq « niveaux » de tâches :

- *La tache prescrite*, comme modèle de l'activité que l'on souhaite voir exécuter ;
- *La tâche prescrite pour l'agent*, comme modèle que se fait l'opérateur de la tâche prescrite (celui-ci se représente la tâche qu'on lui a prescrite) ;
- *La tâche redéfinie*, comme modèle de l'activité que l'opérateur se propose de réaliser ;
- *La tâche effectivement réalisée*, comme modèle de l'activité effective ;
- Et *la tâche effective pour l'opérateur*, modèle que se fait l'opérateur de l'exécution de sa tâche.

Cette modélisation de l'activité met en avant une relation complexe entre l'opérateur et la tâche et introduit **un premier niveau de régulation** dans la réalisation du travail. En effet, ce.s modèle.s de l'activité renvoit.ent à l'idée que pour effectuer son travail l'opérateur devra – plus ou moins – adapter la tâche, dans certains cas s'adapter lui-même (ses modes opératoires par exemple). Dans ce sens, la part de variabilités dans le travail est un facteur nécessitant les régulations et de nombreux travaux en ergonomie ont mis en avant l'importance de ces régulations individuelles et collectives pour l'efficacité et la santé (par exemple, Guérin et *al.*, 1991 ; Caroly, 2001 ; Leplat, 2006).

Nous considérons qu'il s'agit d'un élément fondamental concernant les modèles de l'organisation. Considérer que l'opérateur construit, dans son activité, un rapport à sa tâche (entendue comme déterminants externes du travail) renvoie à l'idée que l'opérateur et l'organisation entretiennent ce même rapport. Dans ce modèle de régulation, l'opérateur doit pouvoir influencer la tâche, et par conséquent l'organisation. Au cœur même de ce modèle de l'activité, sont remis en cause les principes fondamentaux de l'organisation scientifique du travail, à savoir la séparation entre conception du travail et son exécution (Taylor, 1957[1911]).

4. Second niveau de régulation : rapports à l'organisation

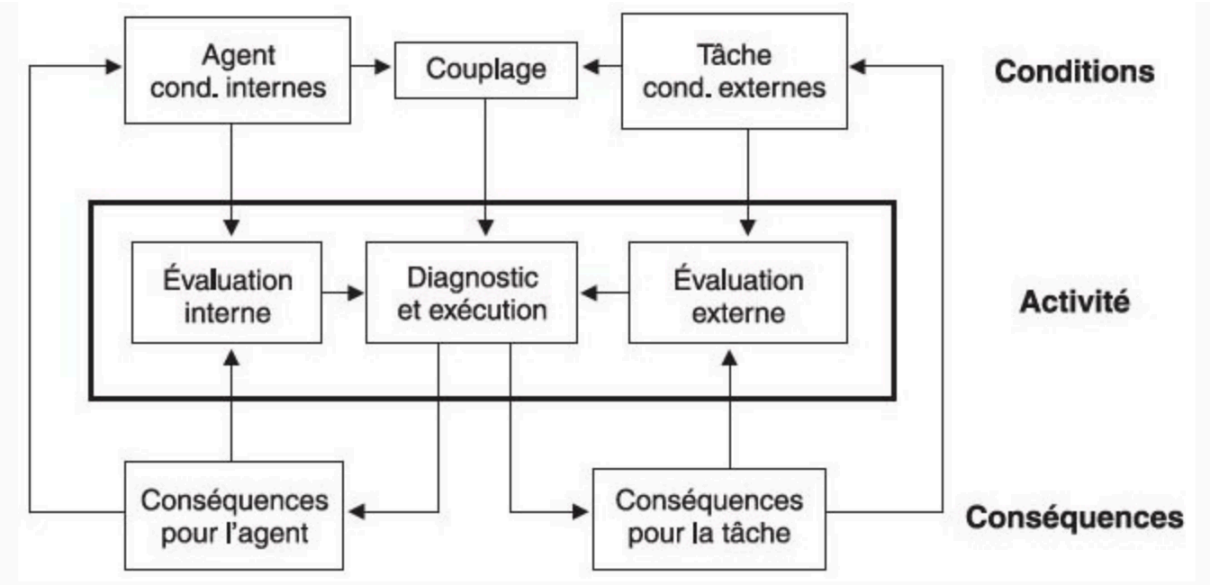


Figure 18 : Le modèle de régulation de l'activité (Leplat, 1997)

Dans un modèle de régulation (figure 18), Leplat (1997), repris par Falzon et Perez Toralla (s.d.), présente l'activité comme le fruit d'un couplage entre les conditions externes (la tâche) et les conditions internes (de l'agent). Ainsi, l'activité se régule par une double évaluation (conditions de l'agent et de la tâche) permettant de mesurer l'écart entre ce qui est attendu de l'activité et ce qu'elle « produit » réellement (conséquences pour la tâche et l'agent).

Le travail réel est ainsi le fruit d'une double régulation permanente qui modifie autant l'activité que les conditions de réalisation. Nous appellerons la boucle de régulation externe le **second niveau de régulation** qui est d'une autre nature mais néanmoins dépendant du premier. Il se manifeste à travers le travail d'organisation.

4.1 Apports de la sociologie des organisations

L'ergonomie a longtemps été marquée par une vision structurelle de l'organisation, imposée à ceux qui travaillent (Daniellou, 2015a) et Wisner (1996) a souvent manifesté une réticence à intervenir sur l'organisation.

Pourtant, au tournant des années 1990, au moment où l'évolution des modes d'organisation bat son plein dans les entreprises (Cf. Parties 1 et 2), des connaissances sur le fonctionnement des organisations vont venir déstabiliser des modèles « anciens ». Par ces travaux sur la « théorie de la régulation sociale », Reynaud (1979, 1989, 1995, 2003) met en avant le rôle des interactions dues à l'activité sociale de l'organisation. Il s'agit de considérer le fonctionnement organisationnel comme un jeu interactionnel complexe entre la structure organisationnelle et l'activité des acteurs qui la composent. Dans le fonctionnement de l'organisation, réside une activité de production de règles. Il nous donne ainsi à comprendre la relation entre conflit et régulation, à travers une « régulation conjointe » - entre ceux qui décident les règles et ceux qui les appliquent – en se démarquant du paradigme fonctionnaliste, celui du système social réglé. D'une certaine manière, les travaux de Reynaud procèdent d'un renversement épistémologique : les acteurs produisent le système et non l'inverse. En poursuivant dans ce sens, d'autres travaux sont venus alimentés les

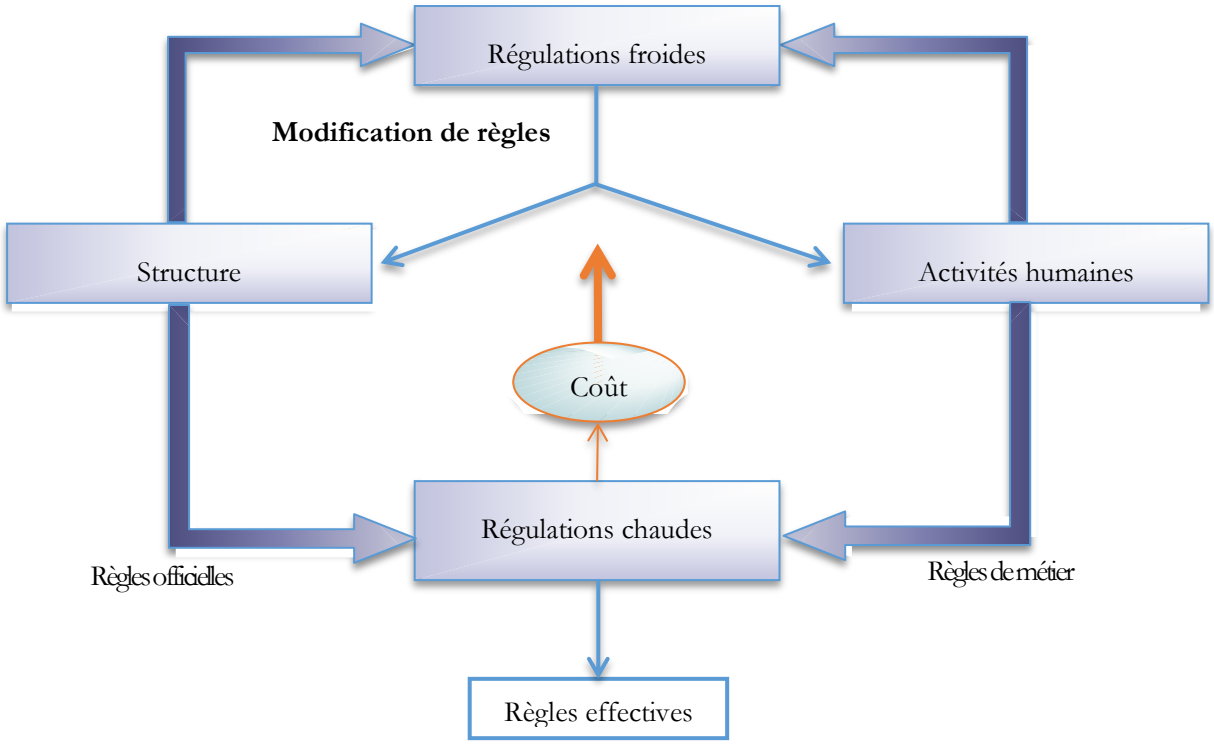


Figure 19 : Schéma des régulations chaudes et froides (d'après De Terssac et Lompré, 1996)

réflexions en ergonomie. Pour Terssac et Maggi (1996) et Hubault (1996), le travail n'est pas seulement « organisé », il est « organisant ». L'organisation est alors constituée comme un *système vivant* composée d'une « structure » et « d'interactions » évoluant au gré des « régulations chaudes » – qui ont lieu dans l'action au moment où c'est nécessaire d'y recourir – et des « régulations froides » – réflexions et modifications de la structure concertées et en dehors de l'action (Terssac et Lompré, 1994, 1996).

L'analyse des régulations chaudes a ainsi permis aux ergonomes d'ouvrir un champ d'action pour influencer les régulations froides (Carballeda, 1997). Cette façon d'envisager les liens entre la structure et les acteurs a aussi permis des évolutions sur les modèles d'action en considérant la participation des acteurs comme une nécessité au fonctionnement des organisations. Ainsi, la participation des salariés aux changements d'organisation – dans le quotidien ou dans des projets – a pris une dimension plus importante dans les modèles du fonctionnement organisationnel et d'action en ergonomie (Petit et Dugué, 2013a ; Dugué et Petit, 2018).

Ainsi, la sociologie des organisations a introduit l'idée d'une activité au cœur de l'activité qui vise à penser puis modifier l'organisation en fonction des besoins. Falzon (1994) avait développé cet aspect de l'activité en séparant activité fonctionnelle et activité méta-fonctionnelle.

> On constate lors de l'analyse de situations de travail l'existence d'un autre type d'activités : les activités méta-fonctionnelles. Il s'agit d'activités non directement orientées vers la production immédiate, activités de construction de connaissances ou d'outils (outils matériels ou outils cognitifs), destinés à une utilisation ultérieure éventuelle, et visant à faciliter l'exécution de la tâche ou à améliorer la performance.
>
> Ces activités prennent place en marge du travail (elles viennent se greffer sur le temps de travail, en parallèle de l'activité fonctionnelle ou lors de phase de moindre activité), et trouvent leur source dans le travail : ce sont des faits se produisant lors du travail qui provoquent l'apparition d'activités méta-fonctionnelles. Ces deux aspects leur confèrent un caractère parasitaire (parasitisme temporel et génétique) par rapport à l'activité. (Falzon, 1994, p. 2).

Par la suite, nous nous intéresserons particulièrement aux activités méta-fonctionnelles qui permettent, par un retour sur sa propre activité ou celle d'autres, d'ajuster le processus ou l'action grâce à une régulation « proactive », « anticipatrice » : « […] ou bien le mécanisme régulateur porte sur le processus en cours ou sur l'action elle-même par opposition à son résultat, et comporte ainsi une dimensions anticipatrice » (Piaget, 1967, p. 239, cité par Leplat, 2006, p. 9)

4.2 La place des règles dans les régulations

> Une règle est une proposition qui indique l'action à réaliser dans des conditions données. La règle apparaît alors comme une composante, certes essentielle, mais non unique du système de régulation. Ce qu'ajoute ce dernier, c'est la prise en compte des résultats de l'application de la règle et l'élaboration du diagnostic. On retiendra que la connaissance des règles ne suffit pas à définir la régulation d'une activité : celle-ci requiert que soient définies les autres fonctions du modèle. (Leplat, 2006, p.5, à propos du modèle de régulation de l'activité, figure 2)).

Pour Reynaud, les règles sont un produit de l'activité humaine. Nous partageons ce point de vue. La règle n'est pas un produit de la nature, elle est produite par l'homme et pour l'homme. *Ne pas rester plus de quelques minutes sans les protections appropriées dans un environnement à - 40°C* n'est pas une règle de la nature. C'est une règle constituée par l'homme au fil des expériences humaines et de l'avancée des connaissances scientifiques.

Par conséquent, en ce qui concerne le travail, si on considère une séparation stricte entre conception et exécution du travail (taylorisme) alors, il n'y a pas de difficulté à penser que le résultat de l'activité de certaines personnes (les managers) – en l'occurrence des règles – s'imposent à d'autres (les subordonnés). Dans ce cas, la règle est certes le produit de l'activité humaine de certains mais devient « un artéfact » qui aide ou contraint l'activité pour d'autres, un usage de soi par les autres (Schwartz, 2000). Notre point de vue n'est pas de considérer qu'une autogestion poussée à son extrême – où chaque individu produit ses propres règles – est la solution idéale à l'action collective et donc au fonctionnement d'une organisation. Nous adoptons une position nuancée qui considère que la règle doit être conçue comme un « instrument » (Rabardel, 1995), dans le sens où elle doit être conçue à l'aide des futurs utilisateurs (conception participative) et pouvoir être adaptée dans l'usage en fonction des variabilités des situations de travail (régulation).

La nuance porte aussi sur le type de règle. En effet, la règle *Ne pas fumer dans une industrie pétrochimique* ne nécessite pas la participation de ceux qui l'utiliseront et ne se discute pas. Par contre, *Un éducateur ne peut pas laisser un jeune sortir de l'établissement sans le rattraper* peut nécessiter des adaptations en fonction des circonstances.

Une distinction de règle qui nous paraît importante est celle portée par Caroly (2010) entre les « régulations structurelles », qui produisent des « règle de l'encadrement », faites par les managers et les « régulations opératives », réalisées individuellement ou collectivement par les opérateurs à partir des règles de l'encadrement pour produire des « règles d'action ». Cette distinction se rapproche de celle que nous avons faite plus haut entre premier et second niveau de régulation.

5. Caractéristiques des régulations

5.1 Le cas ITEP A

Pour poursuivre, nous nous appuierons sur une intervention menée chez ITEP A.

ITEP A

Un ITEP est un Institut Thérapeutique, Éducatif et Pédagogique. ITEP A accueille des jeunes de quatre à vingt ans en internat ou à la journée sur quatre structures. Chacune accueille entre 25 et 30 jeunes et se différencie en fonction de l'âge des jeunes accueillis. Il y a entre quinze et vingt salariés par structure. Les enfants et adolescents comportent des troubles caractérisés par des difficultés psychologiques qui perturbent gravement leur socialisation et accès aux apprentissages. Au sein d'ITEP A, ils suivent des enseignements et effectuent différentes activités socio-éducatives et culturelles, comme du sport, de la cuisine, de la mécanique, etc. Notre équipe a été sollicitée par le CSE (comité social et économique) pour des faits de violence physique et verbale à répétition de jeunes sur des salariés. Ce phénomène entraîne de nombreuses absences, un turn-over élevé et une dégradation des relations de travail entre salariés et entre subordonnés et hiérarchie.

La porte brisée

Lors d'une observation sur un des sites (12-15 ans) dans la cour extérieure, alors que deux jeunes avaient fugué hors de l'établissement[85], suivis par deux éducateurs, la situation déborde à l'intérieur. Deux autres jeunes sont montés sur les toits, un autre pénètre dans un bâtiment réservé au personnel (contenant du matériel) et un autre encore se met à détériorer une porte vitrée à l'aide d'une chaise. Il s'agit d'une situation de débordement car les éducateurs viennent à manquer pour contenir chacun des cas. C'est la raison pour laquelle l'agent technique intervient auprès du jeune en train de briser la vitre de la porte. Son intervention se fait en deux temps, d'abord verbalement en demandant au jeune de cesser, puis physiquement en l'encerclant de ses bras et en tentant une contention. Il finit tant bien que mal par empêcher le jeune de poursuivre à l'issue d'un épisode marqué par cris et coups.

Une fois l'ensemble des situations maîtrisées, une réunion improvisée de trente minutes rassemble les éducateurs présents, l'agent technique et le directeur adjoint. L'objectif est d'évaluer les conséquences, de déterminer les sanctions qui s'imposent, et de comprendre comment la situation a pu déborder ainsi. Lors de la discussion sur le cas de la porte brisée, l'agent technique se voit reprocher par ses collègues éducateurs son intervention. En effet, on lui signifie que seuls les éducateurs ont légitimité pour ce type d'intervention physique

[85] Lorsqu'ils sont pris en charge par l'ITEP, les jeunes ne peuvent pas quitter l'établissement sans être accompagnés par un éducateur.

et que, dans le cas présent, le jeune a de tels troubles que l'acte physique est déconseillé. L'agent technique découvre des informations sur ce jeune et argumente le fait que, selon lui, il n'est pas possible de laisser un jeune dégrader le mobilier ainsi, devant lui, alors qu'il va devoir le réparer. Il considère ainsi qu'il s'agit d'un acte éducatif.

Nous apprenons à ce moment-là que tous les salariés non éducateurs ne participent pas à l'élaboration du projet éducatif des jeunes et n'ont suivi aucune formation à la gestion de conflits de ce type. Ils ne sont pas considérés comme participant à l'éducation or, la réalité de leur travail est autre. Ils sont au contact des jeunes très fréquemment – de nombreux jeunes vont souvent échanger avec la secrétaire par exemple, ce qui a souvent pour effet de les apaiser – et ont donc avoir avec leur éducation.

La fugue

À un autre moment, sur le même site, un jeune quitte l'établissement alors qu'il devrait être en activité dans une salle.
Il faut savoir que quelques jours auparavant, lors d'une réunion de travail que nous avions animée[86], cette situation avait été évoquée par le directeur adjoint, des éducateurs et un médecin. Ce qui était ressorti des débats pouvait se résumer aux faits que :
- Les jeunes fuguent souvent,
- Un ou plusieurs éducateurs les suivent systématiquement,
- Or, la plupart du temps, ils s'éloignent peu et reviennent,
- Lorsqu'ils le font, il y a moins d'éducateurs dans l'établissement, ce qui laisse cours à des débordements par d'autres (il est même évoqué qu'il s'agit de stratégies établies entre les jeunes),
- Ces situations conduisent souvent à des issues très insatisfaisantes en termes de travail bien fait : si on reste, les jeunes peuvent dégrader un bâtiment extérieur ou se blesser, si on les suit on laisse les collègues dans l'établissement en difficulté face à une situation ingérable car il n'y a alors plus assez d'éducateurs dans l'établissement.

Il s'agit d'un cas de conflits de règles (Leplat, 2006) pour lequel la gestion individuelle est complexe. Il est nécessaire de poser le pour et le contre collectivement afin de trouver un compromis.

À l'issue des débats, tous s'étaient accordés sur le fait que la règle devait privilégier l'intégrité du plus grand nombre et donc des jeunes à l'intérieur de l'établissement. Par conséquent, la règle choisie, à expérimenter, était la suivante : *Lorsqu'un jeune fugue, on ne le suit pas à l'extérieur. On privilégie le maintien de la stabilité à l'intérieur. Si au bout de trente minutes, il n'est pas revenu, on prévient la gendarmerie pour éviter les débordements. Sauf s'il s'agit de G. et R., qui sont plus agressifs et*

[86] Cette réunion avait pour objectif de proposer des solutions à des cas difficiles et d'envisager comment les expérimenter. Nous reviendrons sur cette partie d'intervention au chapitre suivant.

instables, alors un éducateur les suit et essaie de les ramener. Il s'agit avant tout d'une régulation qui se fait sur un versant très technique, très professionnel. Les débats, dont tous les détails ne figurent pas ici, ont beaucoup fait référence aux comportements humains, à l'état de santé des jeunes, à leur situation sociale et aussi aux caractéristiques du travail de chacun comme les règles de métiers, les valeurs qu'elles sous-tendent, les questions de responsabilité, de santé.

Au moment de cette fugue, c'est un éducateur remplaçant qui doit gérer la situation. L'autre collègue présent est aussi remplaçant[87]. Confiant ni en soi ni en l'autre, il décide de demander avis à sa hiérarchie (directeur adjoint) qui lui répond de laisser le jeune dehors, comme le prévoit la règle de leur dernier ajustement sur le sujet. L'éducateur exécute. Quelques minutes après, le directeur sort car il a aperçu le jeune dans la rue depuis l'étage, demande ce qui se passe et décide de sortir pour le ramener dans l'établissement. Il explique que sur un plan juridique, il préfère ne pas le laisser seul à l'extérieur. Les deux éducateurs ne comprennent évidemment pas la décision.

Contrairement à ce que l'on pourrait penser, le directeur était parfaitement au courant de la nouvelle règle et de l'arbitrage de son directeur adjoint. Il a privilégié le critère juridique et mis de côté les critères de qualité du travail comme la stabilité du reste du groupe, l'anticipation des débordements, la maîtrise de la situation ou la crédibilité de l'éducateur.

5.2 Les dimensions collectives de la régulation ou comment les collectifs digèrent l'organisation

Plusieurs éléments sur le fonctionnement des régulations pourront être éclairés à la lumière de ces deux exemples. L'un des premiers enseignements que l'on peut tirer de ces deux exemples concerne le fait qu'au-delà de la régulation que peut réaliser une personne seule dans son activité, la dimension collective est primordiale.

Les magrets

Chez Agro, le travail est organisé à la chaine, chaque personne a une tâche précise à effectuer. Pour les magrets, qui sont découpés en premier, une première personne les prédécoupe en trois coups de couteaux. La personne suivante « arrache » le premier magret, celle qui suit le second. Le geste d'arrachage n'est parfois pas suffisant et un couteau est parfois nécessaire pour accomplir la tâche. Les critères de performance à ces postes sont évidemment la rapidité, la quantité de matière récupérée et l'aspect visuel du magret (une belle forme sans voir de « morsures » du couteau et une bonne proportion entre maigre et gras). Si le canard vivant est resté trop longtemps en environnement froid et humide ou si la viande est plus froide au moment de la découpe (0,5°C suffisent), alors les gestes sont

[87] Les deux éducateurs présents n'ont pas participé à la réunion. Cette situation soulève aussi le manque de robustesse de l'application des règles par fragilité des collectifs de travail liée au turn-over des personnes.

plus difficiles à accomplir et il est probable de ne pas avoir le temps de « parer[88] » correctement le magret avant de l'accrocher sur le convoyeur qui se situe au-dessus de la tête des salariés. Dans ce cas, la personne peut mettre temporairement le magret de côté, sur une tablette devant elle, et y revenir plus tard quand elle aura du temps – au changement de lot probablement.

Conserver temporairement le magret en réalisant un stock tampon est une régulation individuelle qui permet malgré tout de tenir les objectifs quantitatifs et qualitatifs, grâce aux marges de manœuvre dont dispose le salarié. Dans ce cas, le passage à une régulation collective, qui plus est avec la hiérarchie, est plus difficile car le stock tampon n'est pas autorisé.

Dans le premier exemple d'ITEP A, il y a une première régulation opérée par l'agent technique qui, se trouvant seul face à une situation anormale, décide d'intervenir en essayant de stopper le jeune verbalement, puis physiquement. Il agit seul et cette tâche ne lui ait pas attribué. La régulation consiste à décider de cette action et la réaliser. Il aurait pu y avoir une régulation collective dans l'action : par exemple, un éducateur qui aperçoit la scène et vient porter main forte à l'agent technique. Nous aurions eu affaire à une régulation sous forme d'entraide (Garza et Weill-Fassina, 2000 ; Caroly, 2010) à travers une activité fonctionnelle (Falzon, 1994). Il parvient d'ailleurs à un résultat partiellement satisfaisant, dans la mesure où le jeune s'est arrêté de briser la porte. Partiellement car peu de temps après l'action, il nous avouait ne jamais faire de contention et ne pas se sentir bien de l'avoir fait. La réunion de fin de journée permet une régulation collective en dehors de l'action, une « régulation froide » (Terssac et Lompré, 1996). Cette fois, il est question de prendre du recul sur ce qui s'est passé. Cette situation est particulière car si les éducateurs ont l'habitude de débattre de leurs pratiques à partir de cas concrets, l'agent technique ne participe quasiment jamais à ces débats. Ces personnes travaillent ensemble dans un modèle de co-action[89] (Graza et Weill-Fassina, 2000) alors que la régulation propose plutôt, compte tenu de la réalité de la situation, une forme de coopération[90] (figure 20). Quoi qu'il en soit, au cours de cette régulation, les règles pour réaliser le travail sont discutées, remises en cause et il est même question de les modifier ou d'en créer de nouvelles. Dans ce cas, le pouvoir d'agir collectif permet de revenir sur une situation de crise.

[88] Parer consiste à enlever le surplus de matière grasse pour donner un bel aspect au magret.

[89] Les personnes poursuivent des actions différentes sur des objets différents, avec des buts à court terme différents mais devant être intégrés à moyen terme dans une activité commune.

[90] Les personnes travaillent ensemble sur le même objet ou un objet proche visant au même but proximal.

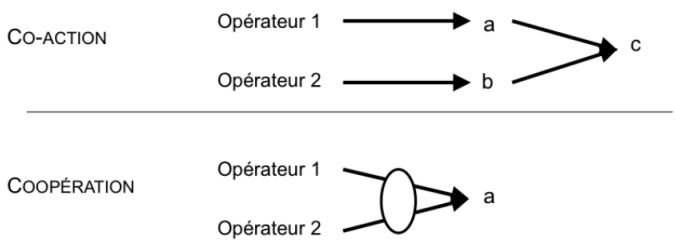


Figure 20 : Les formes de travail collectif (d'après Garza et Weill-Fassina, 2000)

Le second exemple d'ITEP A nous révèle d'autres caractéristiques des régulations, notamment le partage, l'usage et l'élaboration collective des règles. Le cas de figure de la fugue est récurrent et ce sont, dans un premier temps, essentiellement les éducateurs qui sont concernés. Avant la première réunion où ce cas a été discuté, il l'est régulièrement entre éducateurs. En entretien individuel, ils exposent tous le sujet comme difficulté partagée, discutée et pour laquelle il serait nécessaire de trouver une issue. Une première forme de constitution collective du problème a eu lieu car les actions individuelles de chacun – souvent des régulations car les situations sont très variables – au moment d'une fugue, n'apportent pas satisfaction en termes d'efficacité, de qualité du travail et de santé. Les éducateurs disent s'épuiser sur ce type de situation car c'est très couteux en temps, en mobilisations cognitive et psychique. De plus, ils perdent progressivement leur crédibilité auprès des jeunes en échouant sur ces situations ce qui altère leur représentation du sens du travail. Lors de la réunion, la régulation est officialisée, la plupart des éducateurs connaît le problème, a une expérience vécue et peut débattre d'une solution possible. C'est ainsi qu'une nouvelle règle est adoptée (*ne plus suivre les fugueurs*). Il s'agit d'une élaboration collective de règle, à travers une activité méta-fonctionnelle collective. Le collectif de travail des éducateurs est suffisamment constitué, car ils ont pour habitude de partager des situations vécues et de chercher des solutions ensemble au problèmes rencontrés[91]. Nous dirions que dans un cas comme celui-ci, *le collectif digère l'organisation*.

Ensuite, le fait que les deux éducateurs remplaçants ne connaissent pas la règle au moment où la situation concernée se présente, révèle une « défaillance collective de régulation » dans le sens où une pleine efficacité de cette régulation nécessite le partage à tout le collectif – et même à tous ceux qui ont besoin de cette règle. La question ici concerne probablement l'accueil des nouveaux et leur intégration dans le collectif (Cru, 2014). Enfin, l'usage d'une règle différente par le directeur dans une situation similaire affirme un usage différencié des règles, en valorisant d'autres critères du travail – juridique – et manifeste clairement sa non-appartenance au collectif de travail.

[91] Sur un plan cognitif, en termes de résolution de problème, nous dirions que le travail d'éducateur est à l'opposé de celui d'un médecin par exemple. À tels symptômes le médecin associe telle maladie. Chaque fois, même si les symptômes sont identiques, l'éducateur devra trouver une issue spécifique et appropriée. Ce constat est partagé dans le métier, il oblige à une forme d'humilité quant aux postures à tenir et une pratique réflexive permanente.

La variabilité des situations de travail, plus fréquente lors de changements d'organisation, nécessite une part d'adaptation et d'inventivité de la part des travailleurs. En effet, pour permettre de répondre à la demande spécifique d'un client, à l'imperfection d'une pièce ou à l'absence d'un collègue, par exemple, les opérateurs vont souvent devoir contourner les règles existantes ou en inventer de plus appropriées. En d'autres termes, s'adapter à la structure organisationnelle. Dans ces cas, deux processus pourront alors être mis en jeu : vérifier dans le corpus de règles de métier s'il en existe une plus adaptée à la situation à gérer ou enclencher un processus individuel ou collectif pour inventer une nouvelle manière de faire. Si le processus individuel permet de répondre plus rapidement à l'exigence de la situation, il peut à terme constituer un coût pour l'individu et/ou l'entreprise. Porter seul la charge et la responsabilité de ne pas exécuter le travail dans le cadre formel ou les « règles de l'art » peut être source d'infiabilité ou d'un travail perçu de non qualité car les critères de choix mis en jeu peuvent être trop faibles. D'autre part, être seul à gérer les conflits de buts générés par la situation de travail conduira l'individu à devoir gérer lui-même des conflits intrapsychiques. L'activité collective joue un rôle essentiel dans la gestion de la fiabilité organisationnelle, dans le développement des compétences individuelles et collectives et enfin, dans le développement de la santé.

Se pose alors la question de comment favoriser l'activité collective et donc le pouvoir d'agir pour permettre un développement conjoint des acteurs et de l'organisation.

5.3 Régulations horizontales et verticales

Toujours dans le second exemple d'ITEP A, sont à l'œuvre des régulations horizontales et verticales (De la Garza et Weill-Fassina, 2000 ; Mardon, 2015). Il est utile de les distinguer car elles révèlent des registres et fonctions différents des régulations. Nous considérons, comme Caroly (2011) que leur articulation est gage d'efficacité organisationnelle : « Dans une approche davantage organisationnelle où les régulations collectives se situent à deux niveaux, celles horizontales et celles verticales (Maggi, 1996), le déficit de régulations verticales constitue un obstacle aux régulations horizontales et *vice-versa.* » (Caroly, 2011). Plus que la dépendance de l'une à l'autre, notre hypothèse est que l'articulation de ces deux types de régulation assure une fluidité organisationnelle et que cette articulation constitue une part essentielle du travail du manager[92].

[92] Ces aspects seront développés dans la Partie 4.

Les régulations horizontales sont celles réalisées à travers des activités fonctionnelles ou méta-fonctionnelles par des personnes appartenant au même collectif métier ou non. Le fait d'appartenir au même collectif les rendra plus efficaces (Caroly, 2010). Il peut donc y avoir des régulations par des collectifs inter-métiers (réunion de débriefing sur la situation de la porte brisée entre agent technique et éducateurs). La capacité des éducateurs à échanger facilement sur leurs pratiques, même pour des cas difficiles, et la possibilité de se réunir régulièrement, avec ou sans responsables, leur concède une forme de capabilité (Sen, 2005 ; Falzon, 2005a) d'autonomie (Terssac, 2012 ; Cousin, 2004) et de régulation.

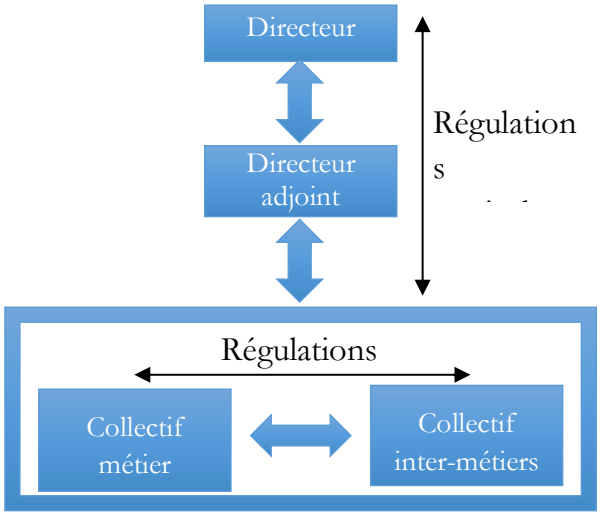


Figure 21 : Régulations horizontales et verticales (adapté de Petit et Dugué, 2013c)

Les régulations verticales sont celles qui font intervenir un membre hiérarchique de l'organisation. Dans nos deux exemples, il s'agit du directeur et du directeur adjoint (figure sup*ra*). On pourrait considérer que leur rôle est seulement décisionnel mais la question est plus complexe.

Que ce soit pour les régulations horizontales ou verticales, qui produisent des règles, il existe d'autres règles pour les faire fonctionner que Terssac (1990) nomme métarègles. Par exemple, provoquer une réunion quand les éducateurs estiment que la situation le nécessite sans forcément le demander à la hiérarchie en est une. Elle est implicite mais usitée depuis suffisamment longtemps pour être appliquée ainsi. Dans ce cas, il s'agit donc d'une règle qui structure la régulation, la facilite et concerne l'autonomie laissée aux éducateurs pour réguler leur propre activité.

5.4 Les trois registres de la régulation

Ceci nous amène à aborder les registres de la régulation. Nous en considèrerons trois : technique, décisionnel et relationnel. Ces trois registres sont relativement imbriqués dans les régulations horizontales et verticales.

Registre technique

Ce registre a trait aux éléments nécessaires à la résolution du « problème » qui nécessite une régulation. Nous considérons ces éléments comme techniques car ils sont liés aux dimensions très professionnelles de l'activité, celles qui ont trait au métier. Dans un centre de contrôle aérien, un contrôleur peut demander à un collègue son avis pour savoir quelle stratégie adopter pour éviter une collision entre deux avions. Vont entrer en jeu des calculs de trajectoires, des anticipations sur le reste du trafic, des contraintes de temps de vol pour les avions en question, d'altitude et de consommation de carburant, etc. Il faut être du métier pour participer à ce type d'échange à la suite duquel, le contrôleur décidera de la conduite à tenir. On imagine parfaitement les conséquences d'une activité empêchée s'il n'avait pas la possibilité de solliciter son collègue (erreur, stress, sentiment de travail mal fait).

Dans le cas de la fugue chez ITEP A, les éléments qui permettent de proposer une nouvelle règle sont aussi techniques : les caractéristiques de l'adolescent – ce qui n'est parfois pas évident si son éducateur responsable n'est pas présent – les caractéristiques de la situation – évaluer l'ambiance générale dans l'établissement pour anticiper une gestion avec un éducateur en moins – des dimensions juridiques concernant la responsabilité de la structure en cas de problème à l'extérieur, la perte de crédibilité et de confiance de l'éducateur auprès de l'adolescent, etc. Il s'agit d'aspects qui, pris ensemble, caractérisent le domaine spécifique de l'éducation spécialisée, un registre technique.

Les régulations horizontales qui ont lieu entre pairs de même métier, entre professionnels de métiers différents, entre membre d'un même collectif de travail sont très souvent alimentées par le registre technique.

Registre décisionnel

Le registre décisionnel est une dimension importante et peut être considéré comme une étape clé de la régulation. Au-delà du fait qu'il faille trouver une « solution technique » au problème qui fait l'objet d'une régulation, celle-ci devra aboutir sur une décision. Sinon la régulation n'est pas *complète*. Avant qu'une règle soit conçue et se stabilise plusieurs décisions pourront être nécessaires. Chez ITEP A, en ce qui concerne la régulation liée à la fugue, trois décisions ont eu lieu. La première est celle effectuée par le collectif pour décider d'arrêter de poursuivre les adolescents fugueurs. La seconde est une décision prise par le directeur adjoint, en réunion, pour entériner le choix collectif. La dernière est une contre-décision faite par le directeur qui annule temporairement la précédente.

Pour poursuivre, nous nous appuierons sur un autre exemple.

	Conseiller A	**Conseiller B**
Collecte		
Bilan	320	450
Emprunt Z	230	300
Crédit		
Habitat	500	2000
Consommation	1450	900
Équipement		
Revues	80	60

Tableau 3 : Répartitions des objectifs des conseillers

Objectifs individuels

Chez Bank A (cas présenté au chapitre précédent), la gestion des objectifs a évolué pour favoriser les objectifs individuels. Désormais, chaque conseiller doit atteindre ses propres objectifs alors qu'auparavant les objectifs étaient mutualisés au niveau de l'agence. Dans le tableau (*supra*), figurent certains objectifs attribués à deux types de conseillers[93].

Les cinq objectifs présentés sont différents et certains plus que d'autres, comme les crédits consommation et habitat. Souvent, les conseillers développent des compétences, en fonction de leurs expériences, de leurs réseaux, pour vendre plus facilement tel ou tel produit. Certains sont plus compétents pour vendre des prêts consommation, d'autres le sont plus pour des prêts habitat. Dans une répartition collective des objectifs au niveau de l'agence, les conseillers pouvaient négocier entre eux puis avec le chef d'agence pour avoir plus d'objectifs sur les produits avec lesquels ils sont plus à l'aise et moins sur les autres. Dans la mesure où les objectifs globaux étaient atteints, le directeur d'agence acceptait souvent ce compromis (règle).

Désormais, chaque conseiller doit atteindre ses propres objectifs et le directeur n'accepte plus le compromis. La seule marge de manœuvre qu'il reste aux conseillers est d'attribuer la vente d'un crédit à un collègue lorsqu'on l'a vendu soit même, un prêt habitat par exemple, et que le collègue en fasse de même, avec un prêt consommation par exemple : jouer avec le système d'évaluation. Mais cette « ruse » reste fragile car le collectif de travail doit être fortement constitué et vif (Caroly, 2010) pour arriver à ce type de régulation. Pour ces deux conseillers, il ne suffit pas de « se faire prendre » pour que cette régulation soit coûteuse. Le fait de le faire a un coût, celui lié au risque de se faire prendre et au temps passé à « bidouiller » le système pour « falsifier » les résultats du travail.

Dans ce cas, les registres technique et décisionnel ont pleinement été utilisés et ont fonctionné pour la première régulation (partage d'objectifs), le registre décisionnel fait

[93] Dans les banques, les conseillers sont plus ou moins spécialisés en fonction d'une répartition de la clientèle et en fonction de leur expérience, comme par exemple, « conseiller des particuliers », « conseiller des professionnels », « conseiller des grands comptes », etc.

défaut dans la seconde régulation qui aurait consisté à demander au directeur d'agence d'accepter de « bidouiller » le système informatique. La régulation en reste à un niveau collectif horizontal.

Registre relationnel

Enfin, dans la mesure où la régulation se fait entre des personnes (collègues à collègues, subordonné.s à manager), elle fait appel à une dimension relationnelle. Ce registre est plus difficile à maîtriser et évaluer car il dépend fortement de l'état des relations entre des personnes. Mais il influence les régulations.

Dans les cas de Mutua et Assur, que nous exposerons plus en détail dans le chapitre suivant, l'état des relations entre les personnels de services différents était tel qu'il était nécessaire de préparer les participants avant les réunions de groupes de travail – en leur expliquant comment ces groupes aller se dérouler, les sujets que nous allions traiter – et que les premiers groupes produisaient peu de « résultats », si ce n'est d'apprendre à connaître le collègue et son travail.

Dans le cas Agro, il a fallu trois semaines de négociation avec la direction du site pour parvenir à animer un groupe de travail sans le responsable de production. Les salariés de l'atelier nous avaient assuré qu'ils ne souhaitaient pas participer à un groupe de travail si leur responsable était présent car ils ne pourraient pas s'exprimer pleinement et raconter ce qu'ils faisaient réellement au quotidien. De son côté la direction défendait le point de vue du responsable qui était convaincu qu'un groupe de travail sans lui ne serait que l'occasion de « lui casser du sucre sur le dos ». Cet état des relations fait aussi partie de la culture organisationnelle car l'entreprise avait peu l'habitude de faire participer les salariés et jamais sans un responsable, même avec des intervenants extérieurs.

Articuler les trois registres

Enfin, nous pensons qu'un des enjeux de l'efficacité des régulations réside en grande partie dans le fait d'articuler en permanence ces trois registres, en les combinant entre eux et en les « travaillant » à des moments différents de l'intervention. Ceci dépendra des demandes, conditions et objectifs d'intervention négociés. Une amélioration de l'articulation des registres techniques et décisionnels sera un moyen de favoriser des décisions à l'endroit le plus pertinent. Nous développerons ces aspects dans le chapitre suivant.

5.5 La régulation est diachronique

Dans l'exemple de la porte brisée à ITEP A, on mesure combien la régulation est diachronique, c'est-à-dire inscrite dans un processus temporel. Il y a une première régulation individuelle, puis en fin de journée, en dehors de l'action, une seconde régulation au cours d'une activité méta-fonctionnelle collective avec la hiérarchie (Falzon, 1994 ; Grosdemouge, 2017), la réunion pour débriefer la situation de crise. Cet échange, sur ce qui s'est passé, se fait quelques heures après que l'action se soit produite. Sur un plan cognitif,

chacun a pu prendre le temps d'analyser ce qui s'est passé et avoir construit le problème de son point de vue. Dans le feu de l'action, il est probable que la construction du problème soit plus difficile à faire. Sur un plan émotionnel, même si des tensions sont encore présentes quelques heures après, elles sont probablement moins intenses que pendant l'action ou juste après.

La semaine suivante, deux réunions ont eu lieu à deux jours d'intervalle. La première s'est déroulée entre salariés du site sans la hiérarchie. La seconde, dans la même configuration mais avec le directeur et le directeur adjoint. Au cours de la première, avec l'accord de l'agent technique, la situation de la porte brisée a été discutée par l'ensemble des participants, notamment avec des personnes n'ayant pas participé ou assisté à la situation, ni à la réunion de débriefing. Les échanges ont été relativement techniques car largement portés par des dimensions liées au métier et aux critères de qualité du travail de chacun.

« *Vous savez moi, la violence c'est autant maintenir un gamin au sol que de ne rien faire lorsqu'il détruit les installations.* » (agent technique).

Puis des propositions ont été évoquées pour essayer d'améliorer ce qui s'était passé et anticiper une situation similaire. La seconde réunion, avec la direction, a permis de discuter de nouveau les propositions et de les valider ou non.

On peut soit considérer qu'il y a plusieurs régulations nécessaires pour traiter le problème mais nous préférons identifier quatre moments clés dans l'évolution temporelle de la même régulation (figure *infra*). Car il s'agit bien de l'histoire de la gestion d'un problème. Cette régulation implique plusieurs professionnels, plusieurs niveaux hiérarchiques et s'inscrit dans une temporalité (Lorino et Mourey, 2013).

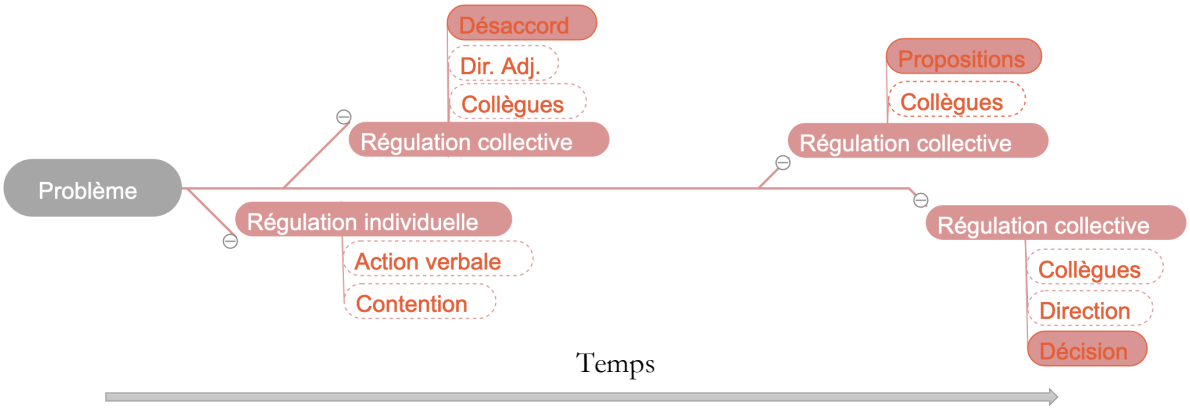


Figure 22 : Construction diachronique d'une régulation face à une situation de crise

Nous reprendrons largement cette caractéristique diachronique des régulations, dans le chapitre suivant, dans la mesure où nous aborderons la conception de tels processus.

5.6 La régulation est un processus

Contrairement à ce que l'on pourrait penser, beaucoup de régulations ne sont pas terminées une fois la décision prise de concevoir, modifier ou choisir telle ou telle règle. Certaines régulations peuvent être étalées dans le temps, voire permanentes, et favoriser la conception de « systèmes de règles ». Les situations de service sont soumises à tant de variabilités qu'elles y sont très propices.

Chez Bank A, si on analyse l'usage d'une règle (figure *infra*), on révèle un système de règles ramifiés, élaboré à travers plusieurs processus. En prenant la règle (procédure et objectif) *Proposer un PERP*[94] *à chaque client*, voici ce que l'on constate :

- La règle initiale a été élaborée par le siège régional et est imposée à toutes les agences locales. Elle est nécessairement officielle.
- Il existe trois catégories de règles, individuelles, collectives et hiérarchiques, chacune étant à l'état officiel ou officieux.
- Les règles peuvent changer de statut.

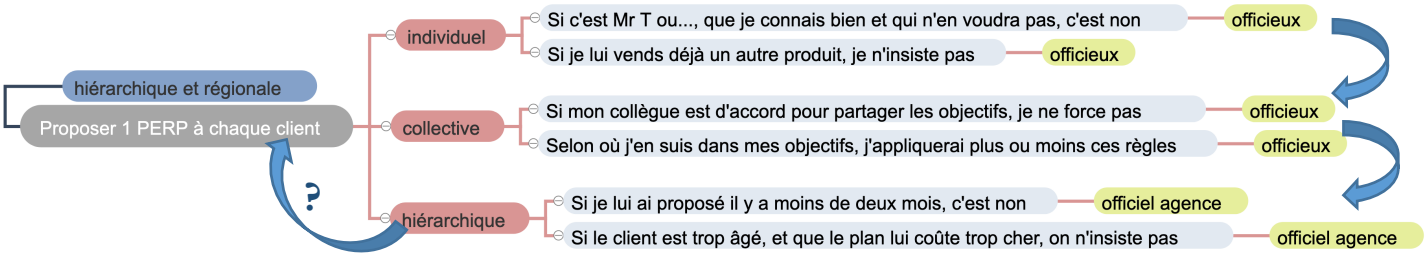


Figure 23 : Exemple d'un système de règles chez Bank A

En y regardant de plus près, la règle *Si je lui ai proposé il y a moins de deux mois, c'est non*, était à l'origine une règle individuelle à l'état officieux. Un des conseillers l'appliquait lui-même et a fini par en parler à un premier collègue, proche de lui. Il voulait savoir ce qu'il en pensait et savoir comment il faisait quand il avait déjà proposé ce produit une première fois à un client. À ce moment-là, le délai de deux mois n'était pas fixé. Le conseiller évaluait ce délai en fonction des cas. Le collègue était parfaitement d'accord sur le principe. À la suite de cette discussion, quinze jours plus tard, ils en ont parlé à trois autres collègues de l'agence. Tous d'accord sur le principe, ils ont estimé le délai à deux mois. La semaine suivante, lors de la réunion hebdomadaire, ils en ont parlé au responsable d'agence, qui en tant qu'ancien conseiller, a entendu les arguments et accepté que tous les conseillers appliquent cette règle. Par contre, cette règle est restée officielle seulement au niveau de l'agence. Le responsable n'a jamais souhaité faire remonter cette pratique au niveau régional, sa marge pour la maintenir au niveau de l'agence étant que les objectifs soient atteints. Il s'agit d'une limite de la régulation liée au manque de marges de manœuvre (décisionnelles) du directeur d'agence.

[94] Le PERP est un Plan d'Épargne Retraite Populaire

La régulation, comme l'enquête (Dewey, 1938), est donc un construit social. Elle est le fruit d'un compromis. Finalement, il serait plus approprié de parler de processus de régulation qui s'élabore au sein de régulations horizontales et verticales, à travers des processus d'usage et d'élaboration de règles (figure 24).

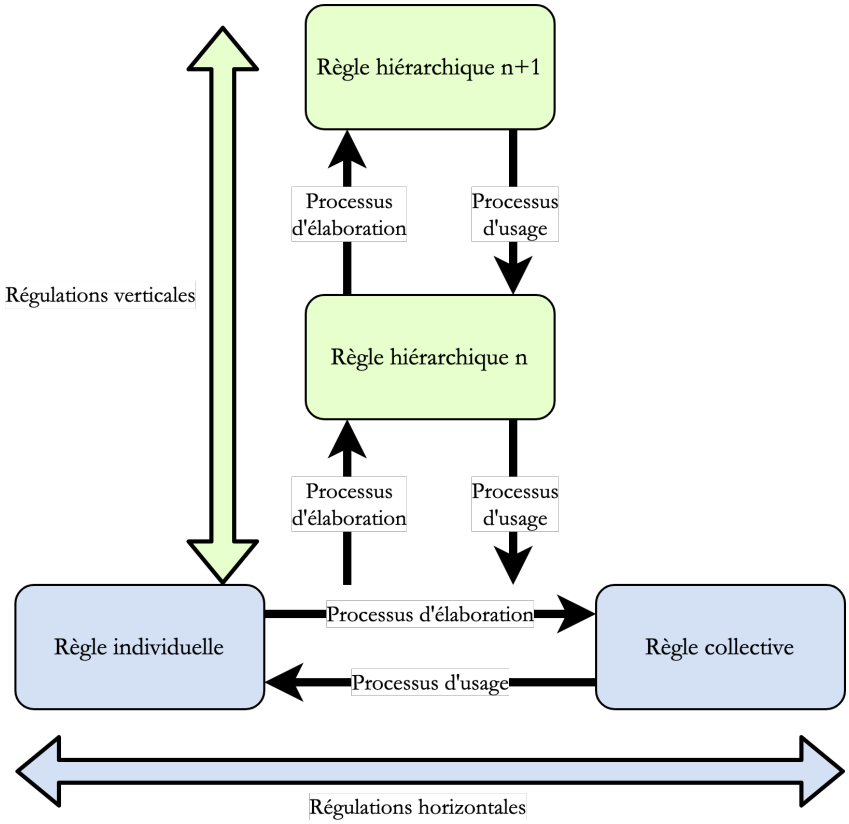


Figure 24 : Dispositif de régulations entre élaboration et usage des règles

Enfin, la régulation est processus car :

- Elle s'apparente à une trajectoire, concept développé par Strauss (1992) et repris par Alter (2003), qui représente « la succession infinie d'actions tendant à déformer les cadres organisationnels établis, puis à en construire de nouveaux. L'état de passage caractérise ainsi la trajectoire décrite : il en est l'élément "structurant" ». Ces différentes actions sont individuelles, collectives, des échanges sur des désaccords, des évaluations du travail, sur des manières de le faire, gestion de conflits, expérimentations, décisions,
- Elle est gérée par des personnes différentes (individus différents, même collectif ou pas, même niveau hiérarchique ou pas), ce sont donc des relations managériales et collectives,
- Elle est diachronique (Gaudart, 2013), l'événement de la régulation a toujours une histoire,
- Elle est souvent « multi-située » car elle se construit aussi à travers d'espaces différents (espace de travail, salle de réunion, bureau du chef, salle de pause, etc.).

6. La régulation comme enquête et résolution de problèmes

La lecture des travaux de Dewey (1938, 2003) et la relecture de ceux d'Argyris et Schön (2002) nous conduisent à rapprocher cette vision des régulations de celle de l'enquête chez Dewey et de la détection/résolution de problèmes chez Argyris et Schön.

Pour Dewey (1938), l'enquête permet la résolution de situations problématiques. Elle commence avec une situation indéterminée, problématique, une situation où le conflit inhérent, l'opacité et la confusion interdisent l'action. Pour lui, le doute, mais aussi sa résolution, sont des propriétés transactionnelles de la relation entre l'enquêteur et la situation. Chez Dewey, comme chez Pierce, le doute est une propriété de la conscience humaine. Le doute, associé à la possibilité de le réduire ou de l'éliminer, devient alors une caractéristique intrinsèque du développement de l'activité (Davezies, 2008). Dans ce dessein, la personne et sa situation sont pensées comme un ensemble interactionnel, mais à double sens. La situation seule ne peut influencée l'action de la personne. L'enquêteur participe à la construction de la situation à laquelle il réagit par ailleurs. L'enquête combine raisonnement mental et action.

La régulation telle que présentée précédemment, renvoie très largement à cette conception de l'enquête. Si l'on souhaite penser simultanément le développement de l'organisation et de l'activité des personnes au travail, ces personnes doivent alors être considérées comme des enquêteurs. Un dispositif de régulation donne un cadre à la manière dont le salarié peut émettre un doute sur une situation, une erreur, et la résoudre, individuellement et collectivement.

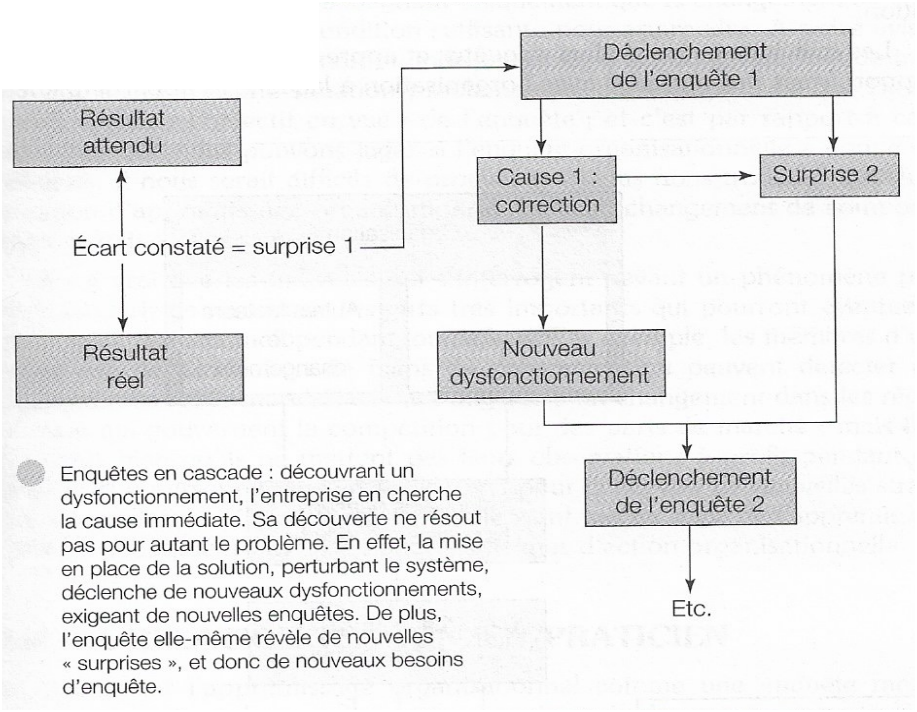


Figure 25 : Détection et correction des erreurs (d'après Argyris et Schön, 2002)

Pour Argyris et Schön (2002), l'erreur est considérée comme l'écart entre les résultats et les attentes, ce qui déclenche une prise de conscience de la dimension problématique d'une situation et qui met en route l'enquête chargée de corriger l'erreur (figure 25). Mais pour penser et agir différemment l'enquêteur devra faire l'expérience de la surprise. Comme nous l'avons vu au chapitre précédent et le verrons dans le suivant, dans le travail ce processus de déclenchement de la surprise, et donc de détection d'une erreur, ne renvoie pas nécessairement à l'idée de faute, de non-respect de la procédure. Cette surprise peut provenir d'un désaccord sur la manière dont l'organisation demande de traiter une situation, un client, un patient par exemple. La gestion de l'erreur pourra alors s'apparenter à une régulation collective visant une manière différente de traiter ce type de situation. Argyris et Schön insiste sur le rôle de la surprise comme stimulus pour penser et agir autrement, dans un processus d'apprentissage organisationnel.

Enfin, pour Dewey, l'enquête ne fait pas simplement disparaître le doute, elle institue de nouvelles conditions d'environnement qui occasionnent de nouveaux problèmes, ce que l'on retrouve sur la figure précédente. Cela attribue un caractère processuel à l'enquête de la même manière que la régulation. D'ailleurs, Dewey (1938) considérait l'enquête comme un processus social.

Synthèse de la partie

Cette partie, sans la dénommer ainsi, a été l'occasion de définir notre approche de l'organisation. Ceci nous a permis, à travers les deux chapitres, de mettre en lumière les liens entre travail et organisation.

Le chapitre 6, avec un parti pris d'un manque de connaissance et de reconnaissance du travail pour la conception et le fonctionnement des organisations, s'est attaché à pointer les liens entre activité de travail, qualité du travail, santé et organisation. Pour cela, nous nous sommes d'abord appuyés sur une approche organisationnelle des risques psychosociaux. Ceci nous a permis d'identifier les liens entre organisation et effets sur la santé. L'engagement subjectif prend une place essentielle dans le développement de l'activité de travail. Le nier revient à amputer une partie de ce qui constitue l'essence même du travail pour les individus et les collectifs. Lorsque les organisations mettent de côté la mobilisation subjective, elles amputent leur pouvoir d'agir, synonyme d'efficacité dans le travail, notamment des régulations, et de construction de sa santé. Nous y avons également pointer l'importance de la qualité du travail et les effets négatifs sur la santé d'une qualité empêchée par l'organisation. Plus généralement, nier le travail renvoie à l'idée de silence organisationnel, processus au sein duquel la ligne hiérarchique s'éloigne du travail réel, perdant la capacité à prendre soin du travail et de ceux qui le font. Les décisions organisationnelles qui en découlent sont de fait sur des représentations erronées du travail. Questionner ainsi la place du travail et des salariés dans l'organisation oriente les réflexions sur le caractère démocratique des organisations et les modèles sous-tendus. Nous nous sommes positionnés sur le modèle d'une organisation comme un système complexe à double-visages, structurel et processuel.

Dans ce sens, le chapitre 7 s'est attaché à dépeindre l'organisation comme un système régulé. Pour cela, nous nous sommes ancrés sur les éléments constitutifs du principe de subsidiarité, à savoir une prise de décision au plus bas niveau pertinent. À partir de là et d'exemples de nos propres terrains de recherche, nous avons tenté de caractériser les régulations. Nous avons identifié que :

- Les régulations sont à la fois ancrées dans l'activité individuelle et collective et dans l'organisation,
- Elles sont le moteur du développement de l'organisation et de l'activité,
- Elles sont gage d'efficacité organisationnelle et de santé,
- Elles doivent être reconnues comme un travail à part entière,
- Le travail des managers est à la fois constitutif des régulations et doit les favoriser.

Il nous reste à présent à aborder les façons dont il est possible d'intervenir pour concevoir de tels systèmes de régulation.

Partie IV -
Intervention sur l'organisation

Chapitre 8 : Concevoir des processus pour agir sur l'organisation

Chapitre 9 : Intervention ergonomique – réflexions méthodologiques

Introduction de la partie

Cette quatrième et dernière partie est consacrée à l'intervention sur l'organisation.

Sur la base du modèle organisation que nous avons dessiné dans la partie précédente, nous partons de l'hypothèse que pour changer l'organisation durablement, changer la structure n'est pas suffisant. Il faut aussi changer et concevoir des processus de régulation nécessaires à la transformation permanente de l'organisation, elle-même nécessaire au développement de l'activité. Transformer la structure organisationnelle puis attendre que les personnes finissent par s'y adapter est un modèle de changement dominant mais insatisfaisant du point de vue de la performance et de la santé. De plus, ce modèle postule que l'intervenant sait *ce qui est bon* pour l'organisation, ce qui est divergent de notre approche.

À partir d'une diversité d'interventions en entreprise, réalisées sur une quinzaine d'années, en conduite de projet de changement ou sur des problématiques de santé, nous proposons de détailler notre modèle d'intervention sur l'organisation en deux temps.

Le chapitre 8 se concentre sur les méthodes de conception des régulations. Il y est question d'identifier comment faire porter le changement permanent de l'organisation dans les pratiques quotidienne, à travers des boucles de régulation horizontales et verticales. Ce chapitre pointe notamment les possibilités et les difficultés à concevoir des dispositifs processuels en agissant sur la structure et les pratiques, notamment managériales. Nous arrivons finalement à la conclusion qu'il ne peut pas y avoir d'action sur l'organisation sans action sur les lieux et circuits de décision et sans action sur le travail des managers.

Le chapitre 9 est l'occasion d'une « prise de recul » au prisme de l'intervention en ergonomie. Il s'agit de soulever les questions méthodologiques que pose la conception de processus de régulation (intervention de niveau 2) afin de permettre une gestion autonome des problèmes de travail. Ceci nous conduit à questionner les modèles actuels, les enjeux et caractéristiques des interventions, notamment à propos du travail des managers, de la participation des salariés et finalement des lieux et circuits de décision.

Chapitre 8 - Concevoir des processus pour agir sur l'organisation

Le premier chapitre de cette partie est organisé de façon chronologique. Il retrace, à partir de trois interventions (voir frise *infra*), qui nous paraissent les plus significatives[95], l'évolution de nos réflexions sur une manière de contribuer à la transformation organisationnelle. Nous présenterons brièvement chacune des interventions, dans l'ordre dans lequel elles ont été réalisées, en pointant l'avancée progressive de notre réflexion. Dans le cadre d'une HDR, où l'un des objectifs est de présenter l'état de ses recherches et retracer la genèse d'une thématique (Pichet, 2011), il nous a semblé opportun de procéder ainsi.

Nous aborderons le changement organisationnel comme un processus de conception de boucles de régulation. Les trois cas nous permettront d'identifier des enjeux et des méthodes pour y parvenir, notamment, sur la manière de développer des processus. Nous identifierons deux niveaux d'action possibles :

- *Niveau 1* : qui permet de modifier les déterminants organisationnels (la structure). Ce niveau 1 concerne aussi les déterminants techniques comme par exemple les dimensions des postes de travail, l'aménagement de l'espace, les caractéristiques d'une formation, les caractéristiques d'ambiance de travail, le type d'outils.
- *Niveau 2* : déterminants de déterminants, comme la manière d'organiser les changements, la structuration des réunions de management, la stratégie managériale (plus de participation par exemple), les pratiques managériales, le niveau de formation des managers (de proximité, intermédiaires et de direction) sur les questions de travail et de santé au travail, les manières dont le travail est pris en compte dans les prises de décision, la structuration des régulations.

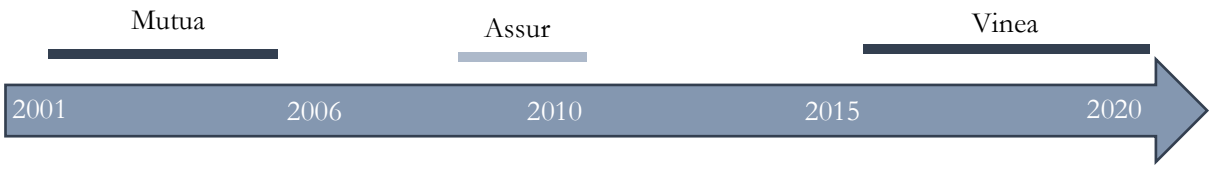


Figure 26 : Déroulé chronologique des interventions longues

[95] Une liste détaillée des conventions et partenariats figure en Annexe 3.

1. Expérimenter pour concevoir et stabiliser les régulations

Cette section s'appuie sur l'étude de cas Mutua qui fut notre première véritable intervention sur un projet organisationnel. La précédente, en milieu nucléaire, abordait des aspects organisationnels du travail mais n'était pas autant centrée dessus. L'intervention chez Mutua est donc ancienne, elle a été menée il y a quinze ans (Petit, 2005). Nous avons décidé de réutiliser ces travaux pour deux raisons : la première car dans cette recherche figurent des bases essentielles aux travaux que nous avons menés par la suite, la seconde car autant d'années après, notre regard a changé et nous en avons fait une lecture plus ciblée sur l'apport de *l'expérimentation en conception de processus organisationnels* (Kristensen, 2010 ; Petit, 2008 ; Petit, 2006), le poids de la *dynamique collective dans la conception organisationnelle* (Barcellini, 2015) et l'importance *d'analyser les circuits décisionnels à travers la transformation du travail* (Dugué et Petit, 2015). C'est en effet la première fois où, ayant réellement pris le temps de déployer une pratique réflexive[96], nous avons découvert l'intérêt d'analyser ce qui se passait lorsqu'on transforme une situation. Nous reviendrons sur l'idée de transformer pour comprendre lors de la présentation du cas Assur, au cours duquel nous avons pu la stabiliser.

1.1 Présentation du cas Mutua

Le contexte

Mutua est une mutuelle de santé qui, par le nombre important de ses adhérents, gère les régimes obligatoire et complémentaire, par une délégation de service public de la sécurité sociale. Elle compte près de 8000 salariés, seulement 3500 pour le périmètre qui nous concerne. Elle est structurée par un siège national, situé à Paris, 101 sections départementales (une par département) et 6 centres de traitements (CT) (voir organigramme figure *infra*). Le siège est composé des instances politiques décisionnelles, dont le bureau national (15 élus), et des différentes directions techniques support aux sections (informatique, logistique, organisation, RH, etc.). Les CT sont très récents au moment de notre venue et ils ont en charge la gestion *industrielle* des feuilles de soins. Les sections départementales ont pour fonction d'assurer le lien direct avec les adhérents pour toute demande, de gérer des dossiers spécifiques (comme l'habitat, la retraite), de développer les adhésions et la promotion de la prévention de la santé. Chaque section est rattachée à un centre de traitement.

Quelques mois avant l'intervention, Mutua avait entamé une réorganisation à l'échelle nationale. L'objectif de cette réorganisation était de rendre plus efficace la gestion globale du service en rendant plus efficace la gestion des remboursements et plus spécifiquement

[96]Nous sommes resté salarié de Mutua quatre ans et nous étions quatre intervenants : Christian Martin, François Daniellou et Bernard Dugué. Nous faisions régulièrement des points sur l'état d'avancement et sur la stratégie d'intervention.

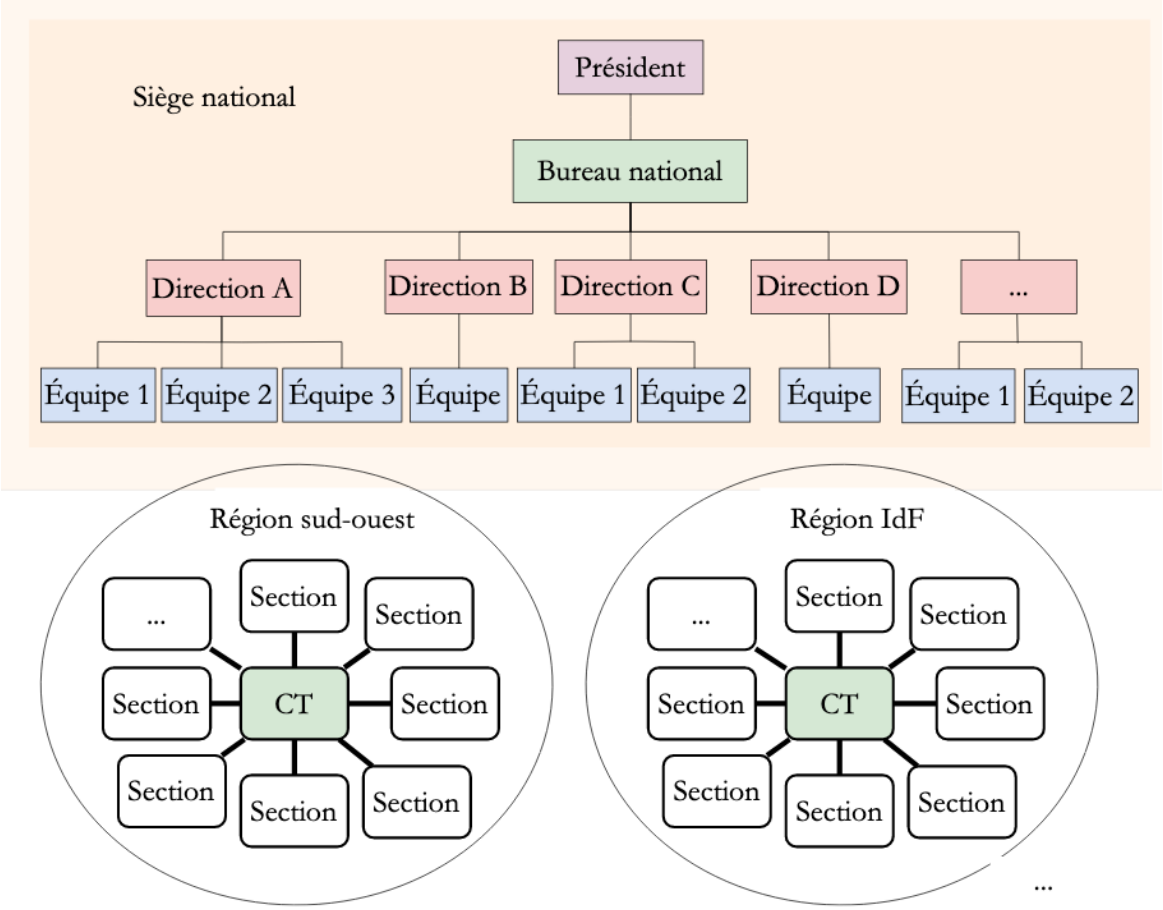


Figure 27 : Organigramme de Mutua

la production des feuilles de soin papier et électronique, par une séparation stricte entre *back office* et *front office* et une industrialisation du *back office*.

Mais la création des CT n'apportait pas pleine satisfaction aux dirigeants puisque les résultats de production restaient largement en dessous des objectifs fixés et les tensions entre les sections et les centres de traitement augmentaient. La demande du président de Mutua nous a été formulée une première fois de la façon suivante : « Notre mutuelle est en phase de profonde restructuration et réorganisation de son activité. Le contexte concurrentiel, les évolutions technologiques, la dynamique mutualiste elle-même, conduisent à un redéploiement des missions, des activités, des structures. La place des métiers et encore plus des personnes est à ré-identifier, repositionner, revaloriser, dans un environnement et une organisation dynamique ».

Il souhaitait que nous accompagnions les sections départementales dans leur mission de développement de nouvelles activités (répartition des tâches, nouvelles fonctions, nouvelles compétences). Pour réaliser cette intervention, quatre ergonomes sont intervenus à des degrés divers. Nous étions *en première ligne* et trois autres collègues intervenaient en support et ponctuellement sur le terrain. Avant de répondre directement à la demande, nous avons réalisé une série de diagnostics au sein de trois sections rattachées au même CT (sud-ouest) afin de mieux comprendre les difficultés (voir déroulé chronologique, figure *infra*).

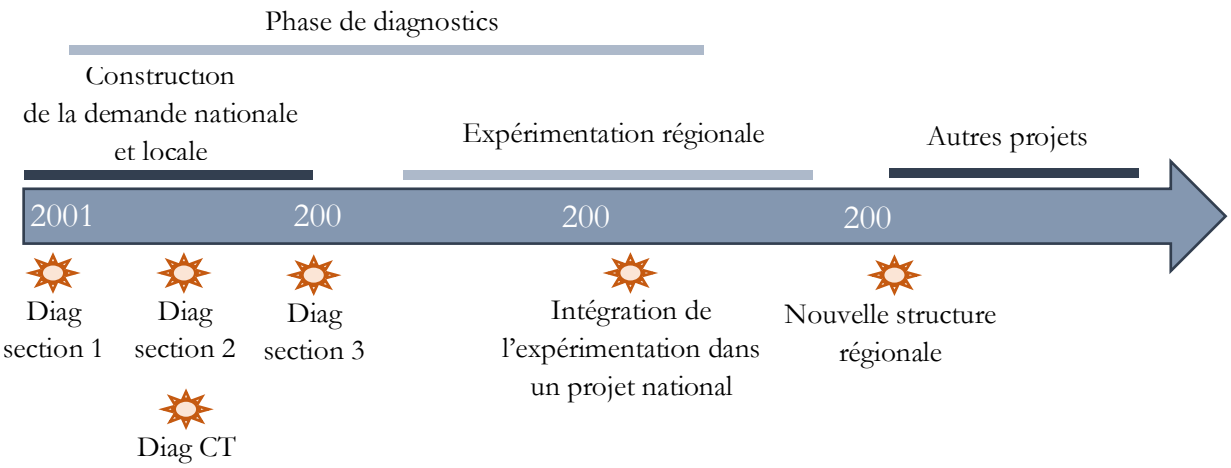


Figure 28 : Déroulé chronologique de l'intervention chez Mutua

La demande

Dès le premier diagnostic, nous avons été saisis par le fait que les difficultés rencontrées par la section provenaient des difficultés avec le CT : « manque de volonté de travailler avec les sections, difficultés liées au manque de compétences ou encore trop faible capacité de travail » comme souvent exprimé par des salariés de la section. Nous avons donc convaincu le président de Mutua de nous intéresser aussi aux CT, ce qui ne fût pas simple car il ne pensait vraiment pas que le problème pouvait venir de là. Durant quasiment une année, nous avons poursuivi nos diagnostics en sections et au CT. Ceci nous a permis de confirmer les difficultés entre le CT et les sections et de les qualifier plus précisément. En fait, pour de nombreuses raisons autres que le manque de compétences ou le manque de volonté de travailler avec les sections, le fonctionnement du CT alourdissait la gestion de nombreux dossiers. Nous avons donc établi avec précision un diagnostic pour chacune des trois sections et le CT en mettant en avant ce que représentait le travail et ses difficultés de part et d'autre. Ceci nous a permis de décaler la demande vers une amélioration de l'efficacité de fonctionnement des CT et de leurs liens avec les sections en s'appuyant sur une démarche participative. Quelques mois après le début de l'intervention, le président de Mutua a reformulé, au cours d'une communication, la demande ainsi

> J'avais un objectif, un mobile et un support pour cette intervention ergonomique. - Mon objectif : je cherche des leviers de transformation de la culture et de l'activité vers le service à la personne. Je veux nourrir, provoquer une mutation, une dynamisation, une mobilisation de la structure.
>
> - Mon mobile : nous avons provoqué un choc « désorganisationnel ». Nous avons créé six structures nouvelles, ni régionales, ni interrégionales, à partir desquelles nous avons provoqué une partition de l'activité. Nous avons inséré un nouveau niveau structurel quelque part entre le départemental et le national, de nouveaux liens fonctionnels et créé une situation inédite. Du fait de cette structure, six pôles

d'activité importants dans les principales métropoles françaises, se sont trouvés dessaisis de leur activité traditionnelle – le traitement des feuilles de soins et d'assurance maladie – pour qu'ils puissent se tourner vers la mutation. Il ne s'agit plus de faire de l'administration et de la gestion mais il faut désormais réfléchir au service à la personne. Ces six structures sont appelées : centres de traitement.

- Mon support : Nous avions une réelle perturbation dans notre schéma organisationnel. Il y avait une nécessité de régulation aux endroits où nous avions créé du nouveau et la structure nationale avait réellement besoin d'un appui pour exercer de façon nouvelle son rôle. Voilà quel était le support pour une intervention ergonomique. » (Laxalt et Petit, 2003, p. 72).

La démarche et des résultats

Ensuite, nous sommes entrés dans une phase de recherche de solutions aux problèmes révélés dans les diagnostics. Cette phase a duré plus de dix-huit mois et mobilisé le CT de la grande région « sud-ouest » ainsi que les vingt sections rattachées. Nous avons d'abord organisé des réunions entre une section (celle que nous connaissions le mieux) et le CT. Puis une seconde, puis nous avons progressivement intégré les sections 2 et 3. En parallèle, nous avons poursuivi nos diagnostics dans les autres sections – de façon plus rapide cette fois-ci – et continué le travail en commun avec le CT. Le périmètre de ces groupes de travail a réuni de une à cinq sections en plus du CT et réuni entre 10 et 25 personnes. Nous avons ainsi réalisé une vingtaine de réunions de ce type. Une dernière journée de travail, avec les directeurs et adjoints de chaque section ainsi que l'équipe de direction du CT, a permis de réaliser une synthèse et acter les changements.

Sans faire un inventaire de l'ensemble des résultats mais concrètement, ce travail a permis d'améliorer significativement la production au CT, ce qui a pu être mis en avant par :

- À la fin de l'expérimentation, le CT atteignait les objectifs, à savoir traiter 90 % des dossiers dans un délai de cinq jours et 100 % en dix jours. Le CT traitait les dossiers plus vite.
- Une diminution du taux de rejet des dossiers du CT vers les sections de 12 % à moins de 4 %. Le CT traitait mieux les dossiers.
- Le transfert de la gestion d'une vingtaine de types de dossiers des sections vers le CT, comme la gestion des transports, des lentilles de contact, des soins externes, etc. Ce transfert permettait aussi de libérer les sections d'une charge de travail et de varier les tâches au CT, ce qui était un souhait de la part de ses salariés.
- Théoriquement, le CT pouvait apporter de l'aide aux sections d'autres régions. Jusque-là, il n'avait quasiment pas pu. Après un an d'expérimentation, le CT traitait 50 000 dossiers par mois pour d'autres régions.
- Une possibilité pour le CT d'avoir des contacts avec des adhérents et professionnels de santé dans certains cas. Ceci permettait aussi de diversifier les tâches plutôt répétitives

au CT en remettant en cause le modèle choisi de séparation de la production entre *back office* et *front office*.

1.2 Concevoir par expérimentation

Cette intervention nous a permis de mettre en lumière combien la méthodologie employée était importante pour la transformation organisationnelle. Nous avions procédé par expérimentation, c'est-à-dire une méthode qui laissait :

- Du temps pour construire les changements (dix-huit mois),
- La possibilité de réfléchir aux solutions et de les choisir localement,
- La possibilité pour chacun d'éprouver les choix,
- La possibilité de se tromper et de revenir en arrière.

Cette expérimentation était basée sur un dispositif de double simulation.

Des simulations artificielles

Nous entendons par simulations artificielles celles réalisées en dehors de la situation de travail, c'est-à-dire dans des espaces artificiels.

Lorsque l'on crée les groupes de travail entre CT et sections, on crée un nouvel espace de travail pour les agents et les managers. En général, une part de l'activité des opérateurs consiste à résoudre des problèmes au quotidien. Par conséquent, lorsqu'il s'agit de proposer aux opérateurs de trouver des solutions à des dysfonctionnements, il n'y a rien d'artificiel pour eux. Ce qui l'est réside dans le fait de créer un espace pour résoudre ces problèmes.

À partir d'une situation problématique, il s'agit d'envisager les solutions possibles et leurs effets sur les personnes et les résultats. Dans l'extrait de problèmes traités au cours de simulations artificielles chez Mutua (tableau *infra*), il s'agissait en même temps qu'une solution était proposée d'évaluer les avantages et les inconvénients.

Problème traité	Solution retenue	Avantages	Inconvénients	Critères d'évaluation	Délai d'expérimentation
-1- Classement des lots / Archivage	Classement avec seulement le dernier n° du PS	• Augmentation de la rapidité de traitement (CdeT) • Diminution de la charge de travail (CdeT) • Diminution des erreurs de classement	Augmentation du temps de recherche en archives (section)	• Mesure du temps de recherche en archives • Mesure du temps de traitement au CdeT	Du 2 mai au 31 octobre 2002
-2- Contact PS (téléphone)	Concernant les problèmes techniques, le CdeT contacte directement le PS par téléphone	• Des dossiers traités plus rapidement au CdeT • Diminution des retours vers les sections • Diminution de tâches redondantes		Mesure de la diminution de retours	Du 2 mai au 31 octobre 2002

Même si les *espaces artificiels* sont construits par l'intervenant, il n'a pas pour autant l'entière maîtrise de leur configuration. Ce point est important car l'issue des simulations en est dépendante.

À la mise en place du premier groupe de travail, nous avions souhaité que différentes catégories d'opérateurs soient présentes dans les groupes : des agents, des techniciens et des responsables. Une analyse de la configuration des réunions des groupes de travail nous permet de mettre en évidence que l'absence d'une des catégories d'opérateurs a conduit à des résultats différents :

- Lorsqu'un directeur de section est absent dans la réunion, les solutions retenues par le groupe sont difficilement retenues par la section concernée,

- Lorsque le directeur – surtout si c'est un directeur adjoint – n'a pas le pouvoir de décision pour la section, les solutions ne sont pas retenues,

- Lorsque le technicien de la section est absent, le directeur éprouve des difficultés quant aux décisions à prendre car les cas traités sont parfois extrêmement techniques.

Ces résultats mettent en évidence l'importance de la configuration des « espaces artificiels » de simulation. Ils mettent notamment en avant l'importance de gérer l'articulation des registres technique et décisionnel des régulations. À cette époque, même si nous percevions l'utilité de la présence des directeurs de sections et de CT dans les réunions avec les agents et les techniciens, pour que les décisions puissent être prises au même moment et même endroit que les débats sur le travail, nous ne considérions pas encore cet aspect comme un objet de d'intervention et de recherche à part entière.

Cela a permis à la fin de l'expérimentation de mettre en avant la place des différents acteurs dans les espaces de régulation : des agents et des techniciens qui connaissent finement les activités considérées (registre technique de la régulation) et des directeurs qui peuvent prendre une décision locale (registre décisionnel partiel[97]) quant à la modification de règles pour expérimentation.

Des simulations naturelles

Les « espaces naturels » concernent les moments entre les « espaces artificiels ». Autrement dit, entre deux réunions de groupe de travail, la *vraie vie* continue pour les opérateurs mais les simulations ne s'arrêtent pas. Les solutions retenues par les groupes de travail, concernant la mise en place de nouvelles règles, sont alors mises en application. Dans le tableau précédent, des délais d'expérimentation étaient fixés en simulation naturelle. Il s'agit d'un *temps fort* de l'expérimentation puisqu'il va permettre à l'ensemble des salariés d'éprouver les solutions retenues, entraîner la validation ou non de ces solutions et permettre en même temps des régulations en temps réel. L'inconvénient pour l'intervenant réside dans son incapacité à contrôler l'ensemble des modes de coopération mis en jeu entre les acteurs. Nous reviendrons sur cet aspect plus loin, en particulier lorsque nous présenterons le cas Vinea, car cette perte de contrôle est aussi le signe d'une appropriation de la méthode par les agents et surtout managers.

Participation *élargie*

Enfin, proposer le changement sous forme d'expérimentation offre une forme de participation à tous les salariés concernés par les changements. Ceux qui participent aux simulations artificielles sont au cœur du registre technique lorsqu'il s'agit de débattre d'une difficulté de travail, d'exprimer son point de vue et de proposer une solution. Mais, ceux qui expérimentent les choix proposés en temps réel participent aussi car ils avaient la possibilité de s'exprimer auprès de leur responsable ou collègues. Une rotation des participants aux réunions de simulations artificielles peut alors être envisagée.

Au bout de quelques semaines d'expérimentation, la directrice du CT nous a fait part de son souhait d'organiser une rotation des personnes de son centre dans les groupes de travail. Elle y voyait un intérêt pour manager ses équipes (120 personnes) de façon plus participative.

Nous reviendrons plus largement sur cette dimension de management de la participation par les managers, mais d'ores et déjà on peut relever le fait que l'expérimentation confère des caractéristiques pédagogiques à la conduite du changement.

[97] Partiel car pour certaines solutions décidées localement, il a fallu revenir en arrière après contre décision du siège.

1.3 « Vitaliser[98] » les collectifs de travail pour la conception organisationnelle

Un des premiers objectifs du travail entre CT et sections était de traiter les problèmes locaux. Les résultats présentés plus haut montrent que cet objectif a été, au moins partiellement, atteint. Pour y parvenir, il a certes fallu trouver des solutions techniques aux problèmes rencontrés mais il a aussi fallu travailler sur la capacité de chacun à travailler avec l'autre. De fait, l'action a été portée à deux niveaux : sur des objets structurels de niveau 1 et sur des processus.

Objets structurels de niveau 1

Les résultats les plus visibles rapidement ont été ceux qui facilitaient le quotidien des agents. Par conséquent, tout ce qui entraînait des retards, des retours vers les sections, des erreurs, des difficultés d'interprétation[99], des lenteurs de traitement, a été traité, testé et stabilisé en priorité. Ces résultats ont pu être obtenus en agissant sur des objets structurels de niveau 1 comme :

- La création et la modification de procédures,
- L'homogénéisation de procédures,
- Le transfert de tâches des sections vers le CT,
- L'accès à d'autres données numériques pour le CT,
- La modification de certaines délégations de décision pour le CT.

Apprendre à travailler ensemble : articuler les registres technique et relationnel

Avant de démarrer cette expérimentation entre CT et sections, les membres de part et d'autre ainsi que les responsables du siège, avaient évoqué des relations difficiles entre eux. Nous l'avions nous aussi constaté au cours d'échanges téléphoniques entre responsables. De plus, vu la *simplicité technique* de certains problèmes relevés dans les diagnostics, il était difficile de comprendre pourquoi ils n'avaient pas été encore résolus. Nous reviendrons aussi sur cet aspect en présentant le cas Assur, car il nous a permis de comprendre l'importance de réaliser un diagnostic des régulations.

Lorsque nous avons évoqué l'idée de travail en groupes CT/sections, des réticences, voire des désaccords se sont exprimés. Nous avons dû convaincre agents et managers d'essayer de traiter les difficultés recensées pour améliorer le quotidien de chacun. Partir des objets du travail, et non pas de l'état des relations, a été probablement la clé pour en convaincre quelques-uns au départ. C'est la raison pour laquelle nous avons d'abord réaliser deux réunions entre le CT et la même section. La première réunion a été relativement improductive dans le sens où elle n'a permis que de présenter le diagnostic que nous avions fait en pointant les difficultés rencontrées pour chacun. Pour certains participants, cette

[98] Ce terme est emprunté à Caroly (2010).

[99] Toutes les sections n'avaient les mêmes procédures pour un même dossier, ce qui était difficile à gérer pour le CT.

réunion a permis de découvrir les réalités du travail des autres. La seconde réunion a permis de prioriser les difficultés et déjà de proposer des pistes d'amélioration à tester.

Lors de la troisième réunion, nous avons intégré une seconde section dont nous avions préparé les participants. Des réticences se sont fait ressentir dès le début mais la dynamique des participants aux réunions précédentes a permis de recentrer les débats sur les objets du travail : les dossiers, les adhérents, les remboursements, etc. Assez rapidement, les relations ont été telles que la priorité pour chacun était de trouver des solutions concrètes à ce qui poser problème.

Progressivement, au fil des réunions, il a été possible de traiter de sujets dont les compromis étaient plus difficiles à faire car les relations s'étaient améliorées.

Cet exemple est intéressant du point de vue des régulations. Il montre que pour les favoriser, il est important d'articuler en même temps des aspects du *registre technique* et des aspects du *registre relationnel*. Dans un premier temps, l'état des relations entre les agents et managers des sections et CT avait fini par les empêcher de gérer les difficultés les plus simples. Il faut dire que la prescription du siège de limiter les interactions pour favoriser la production n'avait certainement pas facilité les échanges. Ensuite, sans un diagnostic précis des difficultés et des conséquences en termes de travail pour chacun, l'amélioration des relations est quasiment impossible. Partir des difficultés du travail et modifier les règles collectivement est la voie pour développer le collectif de travail, nécessaire à des régulations efficaces. À ce propos, après l'intervention nous avons gardé des liens avec certains managers du CT et de sections. Pendant deux ans, ce travail s'est poursuivi car chacun en avait l'utilité. Après deux ans, des managers de sections et du CT ont quitté leurs fonctions et progressivement cette capacité à se parler pour régler les problèmes entre sections et CT s'est éteinte. Quasiment trois ans après la fin de l'intervention, les difficultés sont réapparues en même temps que l'incapacité à les gérer. Il faut croire que les acteurs et les relations qu'ils avaient construites étaient pour quelque chose dans l'efficacité des régulations.

Ce point attire l'attention sur la question des espaces de débat sur le travail, que nous aborderons plus en détail au chapitre suivant. On peut d'ores et déjà avancer que créer des espaces de débat sur le travail seulement sur la base d'améliorer les relations entre les personnes, sans être vigilant aux objets des débats, est un leurre participatif[100] car, si l'espace – surtout le temps – est nécessaire pour pouvoir débattre, l'objet du débat est essentiel. Ce qui fait objet commun à ceux qui travaillent ensemble est le travail.

[100] Nous reviendrons plus loin sur ce qui nous semble être un second leurre participatif fréquent lorsque l'espace de débat fait abstraction du registre décisionnel : on propose de participer mais soit tout est déjà décidé, soit les décisions ne sont pas prises.

Stabiliser les régulations

Le second aspect relatif à la dynamique collective, révélé par le cas Mutua, concerne la volonté qui s'est construite progressivement de pouvoir stabiliser le mode de fonctionnement qui s'était mis en place.

Un aspect essentiel de cette démarche portait sur les modes de coopération qui ont permis de réaliser les transformations et leur mise en application expérimentale. Nous avons pu évaluer l'évolution des modes de coopération à la lumière des propositions de transformation de la structure organisationnelle proposées pour généraliser les modes de régulation expérimentés. Plus concrètement, il s'est agi de structurer l'organisation de façon à permettre aux agents et responsables de conserver une action sur les règles : structurer le travail d'organisation (Terssac, 1998). La structuration proposée par les participants met en avant deux éléments significatifs de l'évolution des modes de coopération entre les sections et le centre de traitement :

- La place centrale accordée au centre de traitement dans la gestion régionale des régulations,
- La hiérarchisation des coopérations (section-section, section-centre de traitement).

La directrice du CT, qui manquait de reconnaissance probablement car elle était directrice d'un site de « production de masse » et à cause de son statut différent des autres directrices et directeurs de sections[101], a été proposée directrice du pôle régional par l'ensemble des responsables de sections lors de la dernière réunion de travail et de synthèse de l'expérimentation.

Dans le cadre d'un projet de régionalisation, auquel le projet d'expérimentation était rattaché, cette structuration laissait place à des modes de régulations divers selon les cas : entre agents de sections, entre agents de sections et de CT, entre responsables de sections et enfin, entre responsables de sections et de CT.

Cette coordination des relations laissait plus de place à des régulations directes entre agents, sans nécessairement passer par la hiérarchie. Sans encore le conceptualiser ainsi, il s'agissait concrètement, à travers la stabilisation des modes de régulations, d'une mise en pratique du principe de subsidiarité. De plus, le mode de fonctionnement du pôle régional proposé gardait ainsi les caractéristiques des groupes constitués pour l'expérimentation, ce qui permettait une forme de continuité dans les formes d'échanges déjà construites en cours d'expérimentation.

D'autres éléments de coopération ont néanmoins été proposés : il s'agissait des liens entre la région et la direction nationale. En effet, les différentes décisions prises au niveau régional constituaient une décision locale qui devait être validée par les responsables nationaux.

[101] Les directrices et directeurs de sections sont des mises à disposition par le ministère du champ couvert par Mutua.

Cette structuration organisationnelle, qui modifiait sensiblement les coopérations pour la production de service entre *front office* et *back office* a servi par la suite, dans la conduite globale du changement, de référence à la définition d'un schéma régional à la mutuelle. Si le dispositif d'expérimentation permettait de résoudre des difficultés liées au travail, aspect essentiel pour les agents des sections et du centre de traitement, il a surtout permis de réfléchir à une nouvelle forme d'organisation régionale entre sections et centre de traitement. Les responsables locaux et nationaux l'avaient bien identifié. De plus, la structure organisationnelle finalement proposée semblait revêtir les caractéristiques d'un modèle opérant (Wisner, 1972) dans le sens où il s'agissait d'un modèle de la situation représentatif des aspects essentiels du réel, qui permettait des mesures objectives et était susceptible de conduire à des solutions efficaces. C'est en cela que le dispositif expérimental est apparu utile et efficace aux yeux des agents et des responsables (locaux et nationaux). Il permettait de laisser place au développement d'une certaine créativité de la part des agents et responsables locaux, en termes de règles de fonctionnement, dans un cadre donné et maîtrisé. Ainsi, le dispositif apparaît comme l'occasion d'une distribution de l'intelligence, celle du dispositif se mêlant avec celle de l'individu (Fusulier et Lannoy, 1999). Cet aspect est, selon nous, essentiel, à l'élaboration et au suivi d'un changement organisationnel, comme le développe Béguin (2013) à travers les aspects dialogiques de la conception.

1.4 Les décisions, part essentielle des régulations

Cette première étape du travail, sur la gestion des erreurs et l'amélioration des circuits de traitement, n'était pas le seul objectif de l'expérimentation. En effet, même si cela a permis d'améliorer le quotidien des agents, un objectif sous-jacent, né durant l'expérimentation, visait plutôt la mise en évidence que les lieux et les circuits de décision actuels n'étaient pas appropriés. En faire la démonstration par l'efficacité de structures de régulation, mises en place pendant l'intervention, a permis de mettre en lumière aux yeux des décideurs nationaux l'inefficacité des circuits et lieux de décisions existants. À plusieurs reprises, les solutions envisagées localement remettaient en cause des choix d'organisation de la décision faits par les dirigeants.

Par exemple, pour améliorer la gestion de certains dossiers avec les professionnels de santé (médecins, pharmaciens, hôpitaux), il était nécessaire d'établir un contact téléphonique avec eux. Comme le CT traitait ces dossiers, l'ensemble des participants considérait qu'il était plus efficace que le CT prenne directement contact avec les professionnels de santé, plutôt que d'envoyer le dossier en section qui devait, de toute façon, prendre du temps pour s'approprier les éléments du dossier.

Or, un des choix structurant d'organisation visait à séparer « strictement » la production de *back-office* de celle de *front-office*. Du point de vue des compétences, les agents et managers participants aux groupes étaient parfaitement légitimes pour prendre cette décision (registre technique). Pourtant, lorsque nous avons fait état de cette proposition aux dirigeants, il a fallu faire *machine arrière* localement et arrêter le test de cette solution (registre décisionnel).

Ce n'est que plusieurs semaines après, suite à des échanges avec d'autres responsables du siège national et l'appui de responsables politiques qui participaient aux groupes, qu'il a été possible de tester de nouveau cette solution. La raison de ce blocage était double : d'une part, nous avions remis en question un choix majeur fait par les dirigeants en termes d'organisation de la production et, d'autre part, la proposition venait *d'en bas*, principe de décision inhabituel. Pour autant, seul le travail local sur la résolution de difficultés quotidiennes avait permis de remettre en question ce choix. Les tests ont montré par la suite l'efficacité de cette solution qui est devenue une règle officielle. La gestion de ces cas, qui ont été nombreux, s'est révélée être la plus grande difficulté du travail d'expérimentation pour les intervenants. Une fois que les premiers cas ont été gérés, les groupes avaient parfaitement perçu l'intérêt de poursuivre dans ce sens, ce qui provoquait régulièrement des confrontations concernant les lieux et les circuits de décision.

1.5 Développement de l'organisation et de l'activité

À partir de cet exemple, on mesure que ce ne sont pas seulement les caractéristiques objectives de la situation qui vont servir de levier d'action mais la possibilité d'agir sur elle, car

> il faut ici inverser l'opinion générale et convenir de ce que ce n'est pas la dureté d'une situation ou les souffrances qu'elle impose qui sont motifs pour qu'on conçoive un autre état des choses où il en irait mieux pour tout le monde ; au contraire, c'est à partir du jour où l'on peut concevoir un autre état des choses qu'une lumière neuve tombe sur nos peines et sur nos souffrances et que nous *décidons* qu'elles sont insupportables. » (Sartre, 1943, p.479).

Structurer progressivement la phase de transition, tel que nous la décrivons ci-dessus, a permis aux participants (notamment les responsables locaux) d'imaginer qu'il était possible d'améliorer la situation. Cet aspect constituait une partie essentielle du problème en question. C'est aussi celui qui a ouvert la porte des solutions. La mise en place de ce dispositif d'expérimentation a permis d'obtenir un temps d'élaboration de solutions, où nous avons eu la possibilité de mettre en œuvre des méthodes, « un dialogue avec la situation » (Schön, 1983). En effet, ce dispositif a été l'occasion de « jouer des coups » (Daniellou, 2001) afin de tester et d'évaluer des possibilités organisationnelles. Il nous a permis d'utiliser les résultats produits durant l'expérimentation pour proposer une structure organisationnelle différente. Finalement, à la lumière de ce que nous avons proposé, d'un côté, nous avons tenté de configurer ce qui pouvait se passer dans la situation de travail, en structurant la démarche d'expérimentation et, d'un autre côté, nous avons essayé de laisser place au développement de l'expérience : il y avait un test des nouvelles règles mais il pouvait y avoir une modification de ces mêmes règles au regard des résultats qu'elles produisaient. Il s'agissait de rendre l'expérience humaine expérimentable et de révéler une capacité de l'organisation à apprendre réellement et durablement (Starbuck et Farjoun, 2005).

2. Agir sur les décisions pour concevoir des régulations

2.1 Présentation du cas Assur

Le contexte et la demande

Assur est une assurance de 400 salariés, structurée en trois grandes directions, elles-mêmes divisées en services, puis en équipes. La direction de la production est celle qui compte le plus de salariés (250). Selon la taille de l'équipe, un agent de maîtrise la dirige. Assur propose des services d'assurance variés couvrant les personnes et les biens. En dix ans elle a connu plusieurs changements : une fusion d'établissements, une spécialisation par site géographique, la création d'une plateforme téléphonique de service (PTS), et le déploiement de la GEIDE (Gestion Électronique de l'Information et de la Documentation de l'Entreprise) qui vise à dématérialiser les documents. Pour la GEIDE, la direction a créé un service dédié d'une dizaine de personnes appelé atelier de numérisation (AN). De tous ces changements, il en a résulté la perte d'environ 10 % des effectifs. Dans ce contexte, plusieurs signaux d'alerte parviennent au CHSCT (Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail), pas encore CSE, et au médecin du travail, témoignant d'un « mal-être » croissant des salariés. Ceci se traduit par :

- Une augmentation des plaintes des clients, notamment par le biais des appels téléphoniques en progression de 18 % sur les six derniers mois précédents notre intervention.
- Une augmentation de l'absentéisme prolongé et de l'état de fatigue d'un certain nombre d'agents, signalée à plusieurs reprises dans des courriers de la médecine du travail à la direction de l'entreprise.

Ci-dessous un extrait d'un courrier du médecin du travail au directeur général d'Assur.

Quelques facteurs d'alerte :

L'absentéisme prolongé de certaines personnes piliers, pour motifs divers mais en relation avec du stress professionnel

La fatigue ressentie par beaucoup d'agents qui se sentent vidés et ne savent pas s'ils vont tenir le coup (surmenage, insomnie, perte des repères, manque d'efficacité devant le retard accumulé…) laissant pressentir d'autres arrêts de travail à l'avenir.

Une ambiance générale de profond découragement

Les agents de maîtrise tirent la sonnette d'alarme, mais ne se sentent pas soutenus.

Ils souhaiteraient être libérés, d'une part du téléphone sur certaines plages horaires, et des tâches basiques de courrier, tri de dossiers, classement qui aujourd'hui monopolisent une grande partie de leur temps.

Tous mettent l'accent sur la nécessité d'une meilleure formation.

> Il parait aussi important de réfléchir à la mise en place de procédures de travail afin de gérer au mieux le flux des dossiers et le retard.

Dans le même sens, la direction constate une dégradation des indicateurs de production, de la qualité du travail et des difficultés dans la gestion du personnel. Six mois avant le début de l'intervention le directeur des ressources humaines a quitté l'entreprise. Au moment de l'intervention, les indicateurs de production affichent un retard de plus d'un mois et demi au tri du courrier, une augmentation de 27 % des dossiers retournés en un an, une personne sur cinq à temps partiel et non remplacée. 50 % des salariés ont entre 46 et 55 ans, ce qui laisse présager des départs importants à la retraite dans cinq à dix ans.

Par ailleurs, dans ce contexte, le médecin du travail décide de mener une enquête pour « mesurer l'ampleur du malaise[102] ». L'auto-questionnaire proposé est proche de celui de l'enquête SUMER[103] – qui inclut la version française du questionnaire de Karasek –, auquel le médecin a ajouté celui de Leymann[104] sur la violence psychologique au travail. Les résultats sont présentés, dans leur globalité, par le médecin lors d'une réunion du CHSCT dix mois après le début de la passation. Ils confirment les observations des acteurs sociaux sur l'existence d'un malaise : manque d'autonomie, charge de travail importante, et fortes tensions dans les collectifs de travail en particulier entre managers et employés. Ces résultats précisent le problème à traiter, mais ne permettent pas d'en comprendre les causes profondes, et les acteurs en conviennent : ces données ne constituent qu'une faible ressource pour l'action. Cette enquête a cependant plusieurs avantages. Elle favorise l'expression des salariés sur leurs conditions de travail, donne au CHSCT l'occasion de s'affirmer dans son rôle de prévention, et surtout permet l'enclenchement d'une démarche d'analyse plus approfondie. Après plusieurs mois, le CHSCT et la direction s'accordent sur une demande conjointe d'intervention ergonomique pour « approfondir le diagnostic et élaborer des propositions de changement ». C'est ici que se situe notre intervention.

La démarche

Quand nous sommes arrivés, il existait déjà un comité dont le nom n'était pas tout à fait stabilisé (pilotage, suivi, groupe de travail), qui regroupait à la fois la direction, certains élus du comité d'entreprise, une partie du CHSCT et le médecin du travail et ponctuellement l'inspecteur du travail. Nous l'avons conservé comme comité de suivi.

Contrairement à ce qui nous était demandé par la direction et les élus, nos analyses ne se sont pas seulement concentrées sur les services *qui allaient mal*. Nous avons demandé à

[102] Il faut noter qu'en parallèle, un cas de harcèlement avait été déclaré au service « numérisation », entre un responsable et un agent, alourdissant d'autant plus le contexte social.

[103] https://dares.travail-emploi.gouv.fr/dares-etudes-et-statistiques/enquetes/article/conditions-de-travail-edition-2019

[104] http://www.inrs.fr/media.html?refINRS=FRPS%2021

pouvoir investiguer aussi des services pour lesquels il était considéré *que ça se passait bien*. La raison est double :

- Dans un cas comme celui-ci où le contexte social est fortement dégradé, il est probable que les demandeurs focalisent leur perception sur l'état des relations, ce qui semble aller le plus mal (Davezies, 2014), et ne détectent pas ou mal un service dont le fonctionnement est aussi dégradé mais pour d'autres raisons. Cet aspect soulève la question des *signaux* que les managers ou les représentants du personnel relèvent pour considérer une situation problématique. Souvent, les *signaux faibles*, comme une dégradation de la qualité du travail, ne sont pas perçus de prime abord. Ce qui retient souvent l'attention est le *signal fort* qui *accroche* par son impact. Un cas de harcèlement en est un, mais probablement que d'autres signaux faibles sont apparus auparavant.
- Si l'on souhaite s'appuyer sur les collectifs de travail pour concevoir des systèmes de régulations (Caroly, 2010 ; Barcellini et Caroly, 2013), comme nous l'avons vu dans le cas Mutua, il peut être utile de solliciter des collectifs de travail qui ont mobilisé les ressources différemment dans un contexte identique. C'est un moyen de s'appuyer sur les marges de manœuvre existantes.

Parmi les services investigués, deux ont été majeurs dans nos analyses car stratégiques pour l'entreprise : la plateforme téléphonique de services (PTS) et l'atelier de numérisation (AN). Ces deux services sont assez récents, au moment de notre intervention, la PTS a un an et demi et l'AN six mois, et la majorité de leurs salariés sont issus d'autres services. À leur création, ils sont devenus stratégiques en termes d'organisation car c'est par eux que passent quasiment 90 % du flux de production. De plus, ils se situent en début de process et ce sont donc eux qui alimentent le reste des services. Afin d'avoir une analyse suffisamment complète, nous sommes allés dans six autres services situé en aval de l'AN et de la PTS.

Nous avons démarré par un diagnostic à l'atelier de numérisation, plus trois autres services, et très rapidement, nous avons enclenché des groupes de travail interservices pour essayer d'améliorer les problèmes rencontrés (voir frise chronologique, figure *infra*). Avant d'avoir

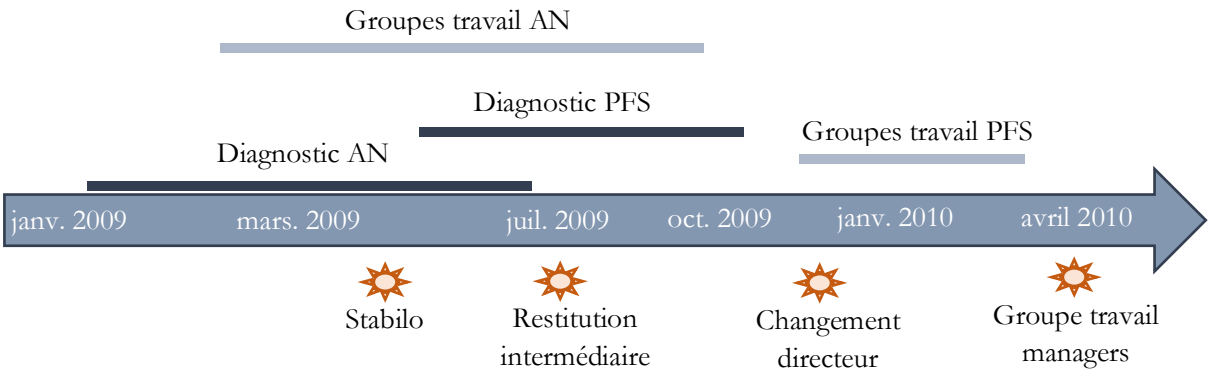


Figure 29 : Déroulé chronologique de l'intervention Assur

terminé le diagnostic et les groupes de travail pour l'AN, nous avons appliqué la même démarche avec la PTS et trois autres services.

Éléments de diagnostic

À propos de l'AN

Avant la réorganisation, l'activité pouvait être qualifiée d'intégrale. Le client avait alors deux modes de contact avec un service de l'entreprise, le courrier ou le téléphone, et les échanges se faisaient directement avec le service concerné par la demande. L'entreprise a, par la suite, supprimé ce contact direct avec les services et transformé les voies d'accès avec la création d'un centre de tri du courrier et sa numérisation (AN), d'une part, et la création d'une plateforme de service (téléphonique) d'autre part.

La nouvelle organisation du travail est une séparation entre différentes fonctions qui, pour certaines n'existaient pas et qui, pour d'autres, étaient auparavant centralisées. À l'AN, le process commence avec la réception et le tri du courrier, puis la mise en lots et la numérisation de ces lots. Ensuite vient la phase d'indexation ou référencement de ces courriers numérisés à partir d'une grille d'indexation. L'acheminement électronique de ces courriers se fait, au final, directement sur les postes informatiques individuels des agents, dans les services, afin de procéder à leur traitement.

En outre, la mise en place de ce système s'est accompagnée de l'installation d'un autre système dit de « work-flow procédural ». Ce dernier système débute au moment de l'indexation quand un code est attribué au courrier. Ce code attache à la numérisation du dossier des procédures que le salarié qui traitera le dossier devra absolument suivre et des temps alloués à chacun de ces traitements. Il s'agit donc d'un processus très contrôlé en termes de process et de temps.

Pour ce faire, les services ont été réorganisés en unités organisationnelles qui sont dédiées à un type de traitement. Ceci s'est accompagné d'une baisse de la polyvalence qui était en place car, dorénavant, le personnel est sélectionné, lors des mobilités ou des recrutements, pour des tâches considérées comme des tâches élémentaires peu qualifiées ou, en tous cas, moins qualifiées qu'auparavant. En conséquence, les courriers qui sont directement acheminés vers les boîtes mails des salariés ont amené une perte de visibilité globale de l'état des stocks pour les managers et des difficultés à gérer ces stocks, ce qui explique, pour partie, les retards de traitement importants.

De plus, dans cette nouvelle organisation, il n'y a absolument aucun lien ou échange entre les unités, par exemple, lorsqu'un document a mal été scanné. On remarque que les régulations entre agents et avec la hiérarchie sont beaucoup plus difficiles, qu'elles soient dues aux aléas des dossiers ou à un manque de personnel dans un service. De ce fait, les retards à l'AN se sont accumulés et les erreurs sont très fréquentes. Les retours de dossiers prennent encore plus de temps car il est alors nécessaire de récupérer les pièces archivées (sur place ou pas selon la date d'arrivée du dossier). De plus pour désengorger l'AN, des

« opérations commando » sont organisées par la direction : des membres de la direction viennent ouvrir et trier le courrier, sans le numériser, et utilisent les temps effectués pour définir les objectifs. Or, le travail de numérisation est plus complexe et donc plus long.

À propos de la PTS

À la PTS, qui ne gère que des appels entrants de clients, le diagnostic est en partie différent mais pas totalement. Il est différent car il y a peu de dossiers qui reviennent des autres services. La charge de travail des téléconseillers est relativement élevée, ils n'arrivent pas à traiter tous les appels entrants et il y a une augmentation des appels *tendus* avec des clients qui sont en attente de réponse pour des dossiers *bloqués* dans les services. En plus de cette charge, s'y ajoute une autre relative à une part d'activité empêchée liée à des règles de travail rigides. C'est sur ce dernier point que le diagnostic est assez similaire avec celui de l'AN. En effet, le manque de marges de manœuvre des agents et agents de maitrise entraîne peu de régulations entre la PTS et les autres services pour essayer d'améliorer le fonctionnement. Nous reviendrons dessus plus loin.

2.2 Quand le processus de régulation est « brisé »

Lorsque l'on propose de mettre en place des groupes de travail pour permettre aux agents de valider, compléter notre diagnostic et trouver des solutions à ce qui pose problème, on ouvre un espace de régulation. On négocie la possibilité pour les agents de participer à transformer, de façon limitée, leur propre environnement de travail. Mais il ne faudrait pas laisser penser que les intervenants extérieurs seraient les seuls à penser à l'engagement participatif des salariés. Les premiers à y penser sont les salariés eux-mêmes. Au quotidien, les salariés essaient de réguler pour faire leur travail. Ils cherchent en permanence des espaces et temps de régulation. Par conséquent, lorsque l'on crée un groupe de travail de ce type, il est important de connaître la genèse des processus de régulation. L'histoire a souvent son importance.

Juste avant que nous commencions l'intervention chez Assur, une histoire marquante pour les agents de l'AN s'est produite.

Le coup du classeur

Dès le départ, la création de l'AN a été considérée par la direction comme un « sous projet » du projet plus « technologique » de la GEIDE. Par conséquent, la mise en place de l'AN n'a pas bénéficié des anticipations nécessaires notamment pour la formation. Six mois après l'ouverture de l'AN, quatre des dix salariés n'ont pas suivi la formation et ce taux monte à six salariés en comptabilisant les CDD de remplacement pour absentéisme. De plus, cette formation est restée assez théorique dans la mesure où elle s'appuyait sur une énumération des procédures d'utilisation du nouvel outil.

Or, notre diagnostic a montré toute la complexité liée non pas au tri du courrier mais à l'indexation. Le tri du courrier consiste à différencier les *législations*, comme la santé, la retraite, l'assurance décès, etc. Par contre, l'indexation nécessite de classer beaucoup plus

finement les documents en y plaçant des intercalaires sur lesquels figurent des codes-barres que lira le scanner. Par exemple, et il s'agit d'un cas simple, dans un même courrier peut figurer une déclaration de sinistre et la nouvelle adresse de l'assuré. Comme le dossier principal est lié au client, l'agent devra créer deux sous dossiers, un qui sera indexé à l'agent X (du service sinistres) et l'autre à l'agent Y (du service bases de donnes). Parfois, les documents doivent être adressés à plusieurs personnes. Cela nécessite une bonne connaissance de l'organisation des services en aval, parfois même de quelle personne traite tel dossier, et des compétences techniques sur l'ensemble des législations. Or ce n'est pas le cas.

Dans ce contexte et devant les retours négatifs des collègues des autres services, les agents de l'AN ont très vite cherché à reprendre la main (quelques semaines après le démarrage). Ils ont commencé à se retrouver en fin de journée pour travailler sur les dossiers qui leur étaient retournés. Puis, ils ont sollicité des collègues des autres services pour les aider à comprendre ce qui n'allait pas quand c'était plus complexe. En quelques semaines, ils ont constitué un « classeur de procédures », consulté par chaque agent qui en avait besoin.

Un jour, leur responsable (n+2 car l'AN n'avait pas de n+1 pour cause d'effectif trop faible) entre dans l'AN et aperçoit le classeur sur un des bureaux. Il demande ce que c'est et commence à le feuilleter. Un des agents expliquent ce qu'il contient et le responsable se met alors dans une colère noire. Il explique que c'est inadmissible qu'il n'ait pas été au courant et que des procédures aient pu être élaborées sans son accord. Et il jette le classeur dans une poubelle.

Cet exemple est assez marquant car il est ponctué d'une gestuelle symbolique lorsque le responsable jette le classeur, mais il est intéressant pour comprendre les enjeux de la genèse d'un processus de régulation, l'importance de le maintenir actif et le rôle du manager.

Tout d'abord, il faut relever que la situation de départ est difficile pour les agents. Ils ont un travail à accomplir mais n'ont pas le niveau de connaissances et de compétences adapté. De plus, il s'agit d'un nouveau système informatique, d'une nouvelle organisation, d'une nouvelle équipe et par conséquent les *routines individuelles et collectives* ne sont pas encore élaborées.

Dans ce contexte, l'initiative des salariés d'instaurer leur propre espace de régulation s'élabore non pas dans une logique de *lutte* contre leur hiérarchie mais plutôt dans une logique productive. Ils veulent avant tout que leur service fonctionne. Derrière cela, ils souhaitent pouvoir faire un travail de qualité, qui rende service aux clients mais aussi aux collègues à qui ils distribuent le travail. Au-delà de produire un classeur de procédures, et donc un outil, les agents ont construit en même temps un moyen de développer leurs compétences, en particulier avec les collègues des autres services plus qualifiés et capables d'apporter des réponses aux cas concrets. C'est ainsi une aide pour accueillir les nouveaux compte tenu du fort taux de turn-over. Enfin, sans forcément que ce soit pensé ainsi, ce travail était aussi l'occasion, à partir de l'établissement de nouvelles règles, de tisser des liens

avec les collègues et de construire un collectif de travail encore inexistant. Cette initiative était une voie intéressante au développement de l'organisation et de l'activité des agents.

Pour nous, il a été important de comprendre en détail ce qui s'était passé (en croisant les entretiens) car au départ, la volonté des agents, pour participer aux groupes de travail que nous voulions mettre en place, était relativement faible. Il a fallu réexpliquer que nous souhaitions les aider à résoudre les difficultés de travail liées à la gestion des dossiers, des retards, des erreurs et que les représentants du personnel étaient partie prenante dans le comité de suivi. Finalement, le classeur de procédures nous a servi de support pour expliquer que nous allions poursuivre le travail qu'ils avaient déjà largement entamé. Ces explications et les six groupes de travail suivants nous ont permis de retisser quelques fils du processus de régulation, même s'il faut garder à l'esprit que tout ceci reste fragile.

2.3 L'importance de diagnostiquer les capacités de régulation

Forts d'expérience passées, nous questionnions systématiquement les agents et les managers sur la manière dont sont gérés les problèmes. La plupart du temps, chez Assur mais ailleurs aussi, nous leur demandons d'expliquer le dernier cas qu'ils ont en tête de façon à comprendre comment s'organisent les régulations.

Mais cette pratique a ses limites pour parvenir à faire un diagnostic précis sur la manière dont se régulent les difficultés quotidiennes. Au cours de cette intervention, nous avons pris la mesure de l'importance de tester les processus de régulation et notamment les processus décisionnels pour mieux comprendre ce qui pouvait empêcher les salariés de faire leur travail. Si dix ans après cette question nous est plus limpide, très honnêtement elle l'était moins au moment de l'intervention, et c'est la conséquence non maîtrisée d'une des actions menées pendant l'intervention qui a permis d'en prendre autant conscience.

Lors du second groupe de travail entre l'AN et un autre service un des sujets traités se révèlera marquant pour nous.

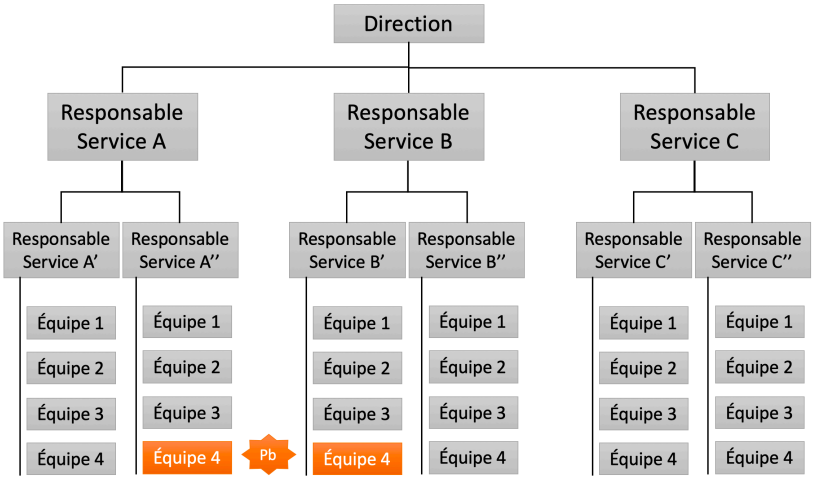
Le coup du stabilo

Parmi les différentes manières de faire, nous constatons que parfois, il est très utile de surligner une information sur le document avant de le scanner. Ainsi, le collègue du service détecte plus rapidement ce qui lui est nécessaire pour traiter le document. Par contre, toutes les couleurs ne conviennent pas à la numérisation : certaines, comme pour les photocopies, vont rendre l'information surlignée illisible. Donc, très rapidement, les différents collègues de l'AN et de l'autre service tombent d'accord pour dire que tout le monde ne doit utiliser que les « Stabilos » de couleur jaune.

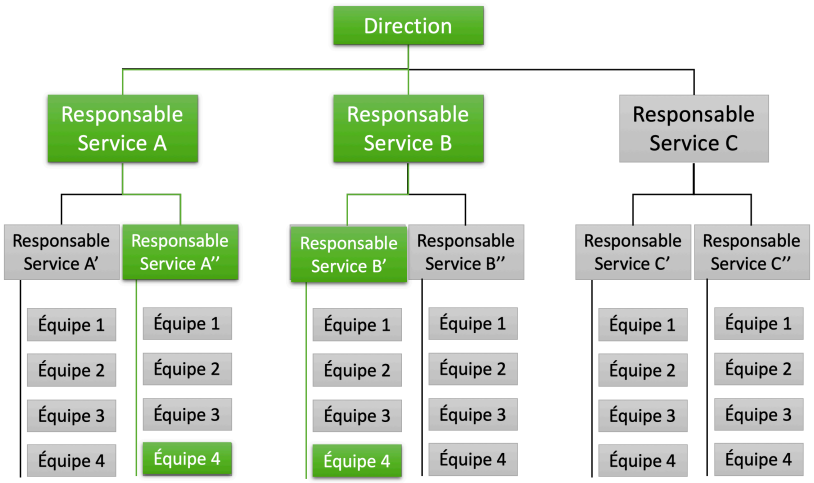
Un des agents maîtrise se propose d'écrire une circulaire et de la transmettre aux services concernés, circulaire qui dit : « Désormais, pour éviter des retours de dossiers illisibles, il est préférable d'utiliser seulement la couleur jaune pour surligner des informations sur les documents ». La circulaire est envoyée et nous poursuivons notre intervention.

> Quelques jours plus tard, lors d'un entretien avec le directeur, nous faisions des points réguliers, en cours de conversation, il hésite à nous dire : « Ah oui au fait, il faut que je vous parle de quelque chose : C'est quoi cette histoire d'établir des circulaires pour la numérisation et de le décider comme ça ? ».

Sur le moment, nous avons été surpris car nous n'avions plus le cas en tête et une fois remémoré, ne pensions pas qu'il nécessitait une discussion avec le directeur. Nous lui avons ensuite expliqué que c'était nécessaire pour améliorer la production et il n'a pas démordu du fait que le fonctionnement de l'entreprise ne pouvait pas être celui-là. En essayant de mieux comprendre et en se penchant sur les circuits et les lieux de décision, voici ce que ce cas simple met en lumière.



Nous travaillons avec les équipes 4 des services A" et B'. Avec ces deux équipes, nous détectons le problème. Les équipes se mettent d'accord et trouvent comme solution de n'utiliser que le jaune, la circulaire est éditée, tous les services sont informés, le problème est alors réglé. Ce fonctionnement est celui que nous avions imaginé et qui paraissait à tout le monde comme le plus opérationnel, le plus efficient.



En réalité, une fois la circulaire transmise, les responsables des services A" et B' ont été mis au courant, ils en ont informé leurs responsables respectifs, qui en ont avisé le directeur. À force de discussion avec le directeur, nous avons compris que le problème était que la décision avait été prise *en bas*. Lorsque nous avons discuté de ce cas avec les agents et les managers (n+1 et n+2), sans hésitation, ils nous ont répondu : « C'est ainsi que ça se passe, et là, ce n'est que pour une couleur de stabilo. Imaginez quand il s'agit d'une décision plus importante. »

Ce cas semble assez caricatural d'un management qui souhaite avoir un contrôle sur toutes les décisions prises – nous y reviendrons plus bas – mais il a eu le mérite de révéler l'intérêt d'étudier ce qui se passe lorsque l'on met en place des espaces de régulations avec des agents et des managers. Nous avions négocié au préalable de pouvoir modifier des procédures avec les agents de maîtrise si cela relevait de leur périmètre. Nous pensions que ce sujet était dans le périmètre.

En fait, il nous a fallu commencer à transformer des règles de niveau 1 (utilisation des stabilos) pour comprendre la structuration des règles de niveau 2 (lieux et circuits de décision).

2.4 Quelle rationalité décisionnelle ?

Ce cas et d'autres nous ont aussi permis de nous interroger sur la rationalité décisionnelle à l'œuvre et de savoir comment nous pouvions l'analyser.

Pour cela, revenons à la PTS. Nous avons indiqué plus haut que nous avions constaté et entendu de la part des salariés que les règles de travail n'étaient pas toujours appropriées et rigides. Pour poursuivre, en voici trois :

- La plateforme téléphonique ne répond que pour des appels qu'on détermine comme nécessitant une qualification de niveau 1, avec une interdiction absolue, pour les salariés, de répondre à des appels qui ne seraient pas de ce niveau même s'ils en ont la capacité. En effet, certains sont capables de répondre à d'autres niveaux d'appels de par leur ancienneté et leur parcours professionnel dans les services. Dans tous les cas, dès que la demande dépasse le niveau 1, les salariés doivent la transmettre, par intranet, au service concerné. Il faut aussi savoir que les services ont beaucoup de retard dans le traitement de ces messages.

- En cas de difficulté pour répondre à la question d'un client, il est interdit de demander l'avis de ses collègues disponibles ou bien de leur passer la communication. Ces démarches sont interdites car elles rendent difficile la traçabilité. Ces appels doivent être passés à l'agent de maîtrise.

- Lors d'un appel, si un téléconseiller se rend compte qu'il a donné une réponse erronée ou incomplète à un client, il a interdiction absolue de rappeler le client pour rattraper son erreur. La procédure est alors d'aller voir son cadre sur la plateforme, et c'est lui qui va alors rappeler le client.

Après avoir identifié ces règles, et d'autres dans le même registre, nous nous sommes demandé quelle rationalité se cachait derrière ces prescriptions ? Nous avons interrogé l'équipe de direction, c'est-à-dire le directeur général et le directeur général adjoint.

La première chose qui est apparue est un souci d'avoir un système absolument fiable, efficient et surtout homogène. Par exemple, ils veulent avoir la certitude absolue que lorsqu'un client va poser la même question à deux téléconseillers différents, il aura strictement la même réponse. Il est important de comprendre ce regard sur la fiabilité car on se rend compte que, pour les directeurs, cette réponse est purement rationnelle, mais il s'agit d'une rationalité uniquement descendante avec un poids énorme accordé aux experts internes et externes.

Dans cette optique, l'agent est vu comme un risque, un grain de sable dans une machine qui serait parfaitement bien huilée par ailleurs. Il s'agit donc d'un système uniquement basé sur une fiabilité réglée, c'est-à-dire que si la procédure est bonne, alors on se prémunit contre toute défaillance, sans prendre en compte la fiabilité gérée, c'est à dire la capacité des opérateurs à prendre des initiatives quand il faut faire face aux variabilités, aux aléas, et réaliser malgré tout un travail de qualité. Comprendre la rationalité qui était derrière les règles de travail a été important car cela nous a permis de réorienter l'intervention. Voici, notamment, un exemple que nous avons présenté au directeur.

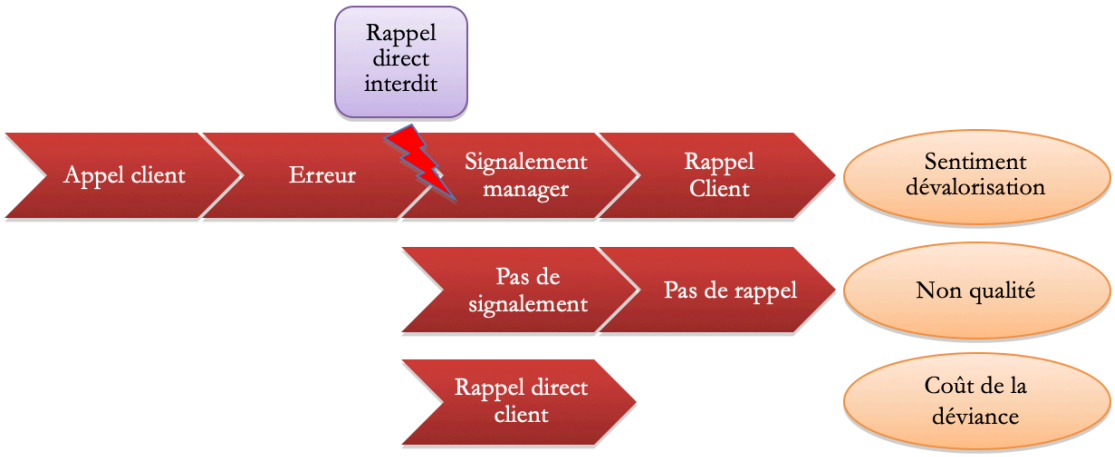


Figure 30 : Gestion d'une erreur à la PTS

A la suite de nos observations, nous avons constaté que, dans un certain nombre de cas d'erreur faite par un téléconseiller, il n'y a pas de signalement. Le téléconseiller, bien qu'ayant conscience qu'il ne fait pas du bon travail, laisse passer l'erreur tout en sachant que le client rappellera ultérieurement quand il se rendra compte de l'erreur. Une autre solution pour les conseillers est de rappeler quand même, mais les appels étant tracés depuis la plateforme ils rappellent de chez eux le soir, ou bien prennent une pause et rappellent des toilettes avec leur propre portable. Ces observations remettent en question la fiabilité du système. Nous les avons mises, par la suite, en discussion avec la direction et les managers.

2.5 Articuler registres technique et décisionnel : mise en œuvre du principe de subsidiarité ?

Ces points d'accroche dans l'intervention auront été un mal pour un bien. En effet, cela nous a permis de poser comme objet de l'intervention la question de la prise de décision. Les discussions avec la direction se sont orientées sur la manière de rendre les régulations efficaces et surtout sur la possibilité de faire prendre des décisions au niveau des équipes. Compte tenu de la situation tendue entre l'équipe de l'AN et leur responsable, la direction réfléchissait à créer un poste d'agent de maîtrise pour l'AN. Il faut croire que nos préoccupations auront fini de la convaincre. Un poste d'agent de maîtrise a donc été créé et la personne choisie en interne avait une expérience de quinze ans dans différents services.

En même temps, nous avions convenu de réfléchir, à partir des cas que nous traitions dans les groupes, de les catégoriser selon trois critères : ce qui dépend de l'équipe ou du service, ce qui dépend de l'entreprise et ce qui dépend du groupe ou de l'extérieur. Il s'est agi d'enclencher un débat entre les managers de proximité et la direction sur les délégations décisionnelles, afin de *déverticaliser* les régulations et améliorer la capacité de régulation horizontale. Par la suite, les managers intermédiaires nous ont expliqué que tout ce qui avait été traité dans les groupes n'avait pas pu, jusque-là, être traité à leur niveau. Cela remet donc en question leur légitimité à réguler l'organisation (Detchessahar et *al.*, 2015). La question est de savoir comment redonner aux managers intermédiaires la possibilité d'avoir une activité d'ajustement des règles en fonction du travail et de ses variabilités.

Sur la fin de notre intervention, nous avons eu la possibilité de travailler avec l'ensemble des managers, d'abord pour comprendre leurs propres difficultés à faire leur travail, mais aussi, car ce sont les principaux artisans de la régulation sur les trois registres (décisionnel, technique et relationnel) car une partie de leur travail consiste à élaborer des règles. *Les managers doivent pouvoir jouer avec les règles.*

Il était ensuite nécessaire de travailler avec eux pour les faire réfléchir aux circuits et aux lieux de décision pertinents. L'idée est de remettre les managers dans la boucle, pour qu'ils fassent vivre les circuits de décision. Ceci nous a permis de mettre en avant deux niveaux d'action possibles sur l'organisation :

- Les règles de niveaux 1, celles qui permettent de guider le travail, les procédures, les fiches de postes, les consignes, la répartition des tâches, des temps de travail…
- Les règles de niveau 2, celles qui permettent de changer les règles de niveau 1, celles qui structurent la régulation, la répartition du pouvoir décisionnel, les arbitrages décentralisés.

Travailler sur les règles de niveau 1 permet de traiter les cas problématiques dans les services et travailler sur règles de niveau 2 peut servir à sédimenter des formes de régulation. Enclencher ces démarches de régulation permet de donner des éléments sur la manière de structurer le travail d'organisation au plus bas niveau pertinent et ce avec les managers intermédiaires et ensuite, avec la direction.

3. Agir sur le travail des managers pour concevoir des régulations

Le cas de Vinea sera la dernière intervention que nous décrirons dans cette partie. Elle nous servira à pointer particulièrement les possibilités d'implanter les processus de régulation dans les pratiques managériales. Cette intervention est toujours en cours et est la plus aboutie que nous avons pu mener sur ces questions.

3.1 Présentation du cas Vinea

Le contexte et la demande

Vinea est une entreprise du secteur viticole implantée dans la région bordelaise. Elle élève le raisin, le vinifie, le conditionne et le vend. La surface d'exploitation est d'environ 90 hectares avec trois appellations différentes (trois gammes de vin), dont quasiment la moitié en premier grand cru classé. 75 salariés y travaillent répartis de la façon suivante (voir organigramme, figure *infra*) :

- 38 à la vigne, dont 16 vigneronnes, 15 vignerons et 7 tractoristes,
- 6 au chai,
- 6 au conditionnement,
- 4 à l'atelier de maintenance,
- 5 à l'accueil,
- 7 dans les services administratifs
- 1 directeur général et 3 directeurs adjoints
- 7 managers intermédiaires.

Historiquement, chez Vinea et plus largement dans secteur vinicole et viticole, les équipes de vigneronnes et de vignerons sont séparées car le travail attribué aux unes est différent de celui attribué aux autres. Il s'agit d'une sexuation du travail. Nous reviendrons sur ce sujet car il a fait l'objet d'un projet auquel nous avons participé.

Suite à plusieurs problèmes identifiés comme « relationnels », l'équipe dirigeante a fait part de son envie de progresser dans la prévention et la résolution de ces problèmes. Ils concernent principalement la dégradation des relations entre les personnels et les encadrants, avec notamment un cas plus aigu caractérisé comme un cas de « harcèlement[105] ». De plus, quelques cas de TMS (à la vigne et au conditionnement) ont également été répertoriés.

[105] Sans saisie du juge pénal ni du conseil des prud'hommes. Néanmoins le salarié concerné est en arrêt pour maladie depuis plusieurs semaines.

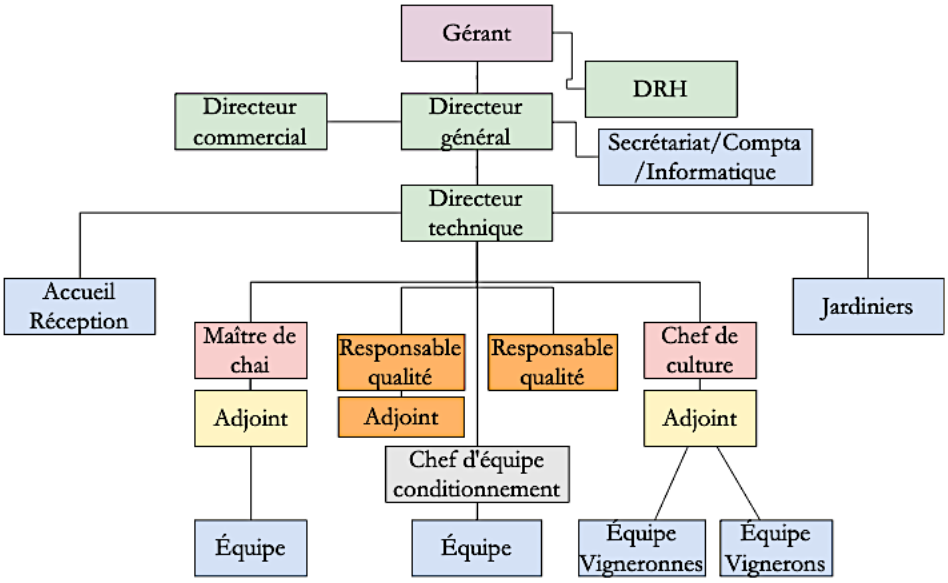


Figure 31 : Organigramme de Vinea

Le CHSCT (pas encore CSE) a pu, à différentes reprises discuter de cette situation et suggérer la mise en place d'actions (management, gestes et postures), dans une perspective globale de prévention des risques et d'amélioration des conditions de travail.

Vinea a donc émis le souhait de mettre en place une formation-action pour chercher à identifier les causes qui peuvent générer des situations dégradées et permettre à ses managers d'intervenir plus efficacement dans leurs missions. L'objectif est d'engager une réflexion générale sur le travail des personnels et de mettre en œuvre une démarche collective d'amélioration de l'organisation du travail et du fonctionnement des équipes.

La construction de la demande, qui a pris quatre mois, a consisté à convaincre l'équipe dirigeante qu'il pouvait être utile de recentrer le problème sur le travail de manière à s'intéresser aux causes plutôt qu'aux effets. Donc, même si la formation des managers a été qualifiée de formation à la gestion des RPS, nous avions convenu :

- Que l'objet de la formation et des débats serait orienté sur des questions de travail et non sur les modalités de relations entre les personnes,
- Que nous puissions observer des situations de travail et réaliser des entretiens auprès des équipes pour mieux comprendre le travail et les difficultés évoquées,
- De permettre que des actions des managers soient menées au sein des équipes aux cours de la formation-action,
- Que nous puissions intervenir, si besoin, auprès des managers pour mener ces actions.

La démarche

Nous avons commencé la collaboration avec Vinea en 2016 par la formation de l'équipe de managers et direction composée de la directrice technique, la directrice des ressources humaines, le chef de culture et son adjoint, le maître de chai et son adjoint, les deux responsables qualité et le chef d'équipe du conditionnement. Ponctuellement, le directeur général participait en fonction des sujets abordés. Si nous nous référons à l'organigramme (figure *supra*), nous avions dans notre groupe de formation quatre niveaux hiérarchiques.

La formation-action a consisté à former et accompagner les managers à l'analyse des situations de travail qui leur posent problème et à la recherche collective de solutions. Voici quelques-uns des thèmes que nous avons abordés :

- Regard sur le travail : comment analyser des situations de travail,
- Regard sur la santé : comment se posent les questions de santé au travail,
- Travail et apprentissage : comprendre et construire des démarches pédagogiques,
- L'anticipation dans le travail : comment favoriser l'anticipation dans le travail,
- Les « risques psychosociaux », travail de qualité et espaces de discussion,
- Les troubles musculosquelettiques et l'importance des marges de manœuvre,
- Le travail des managers (en reprenant les thématiques et les exemples abordés en formation et rencontrés sur le terrain).

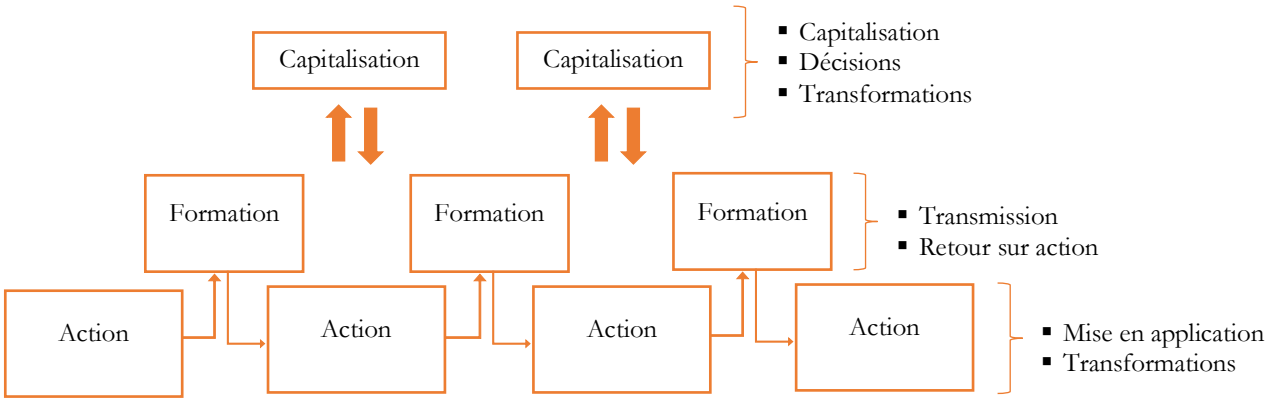


Figure 32 : Organisation de la formation-action chez Vinea

La demande de départ ne contenait pas le terme « action ». La direction souhaitait seulement une formation. Il aura fallu du temps d'échanges avec la direction pour parvenir à construire une demande qui intègre la possibilité de faire-faire aux managers et de les accompagner dans certains cas. Nous avions proposé un dispositif en trois temps (figure 32) : des séances de formation en salle (les intervenants et les managers), des séquences d'action par les managers pour mettre en application dans l'activité quotidienne (et parfois avec les intervenants) et enfin des séquences de capitalisation avec l'équipe de direction (DG, DRH et directeur technique). Sur la figure, il existe une séquence d'action avant la première séance de formation car nous avons effectué des analyses du travail au préalable. Les séances en

salle comprenaient à chaque fois une session de formation et une session de suivi des actions (de préparation au départ). Ces dernières permettent notamment d'instituer progressivement des habitudes de débat sur la pratique entre managers. Nous souhaitions offrir aux managers une proximité entre élaboration de représentations (sur le travail, ses effets et manière de l'organiser) et actions managériales (Teiger, 1994).

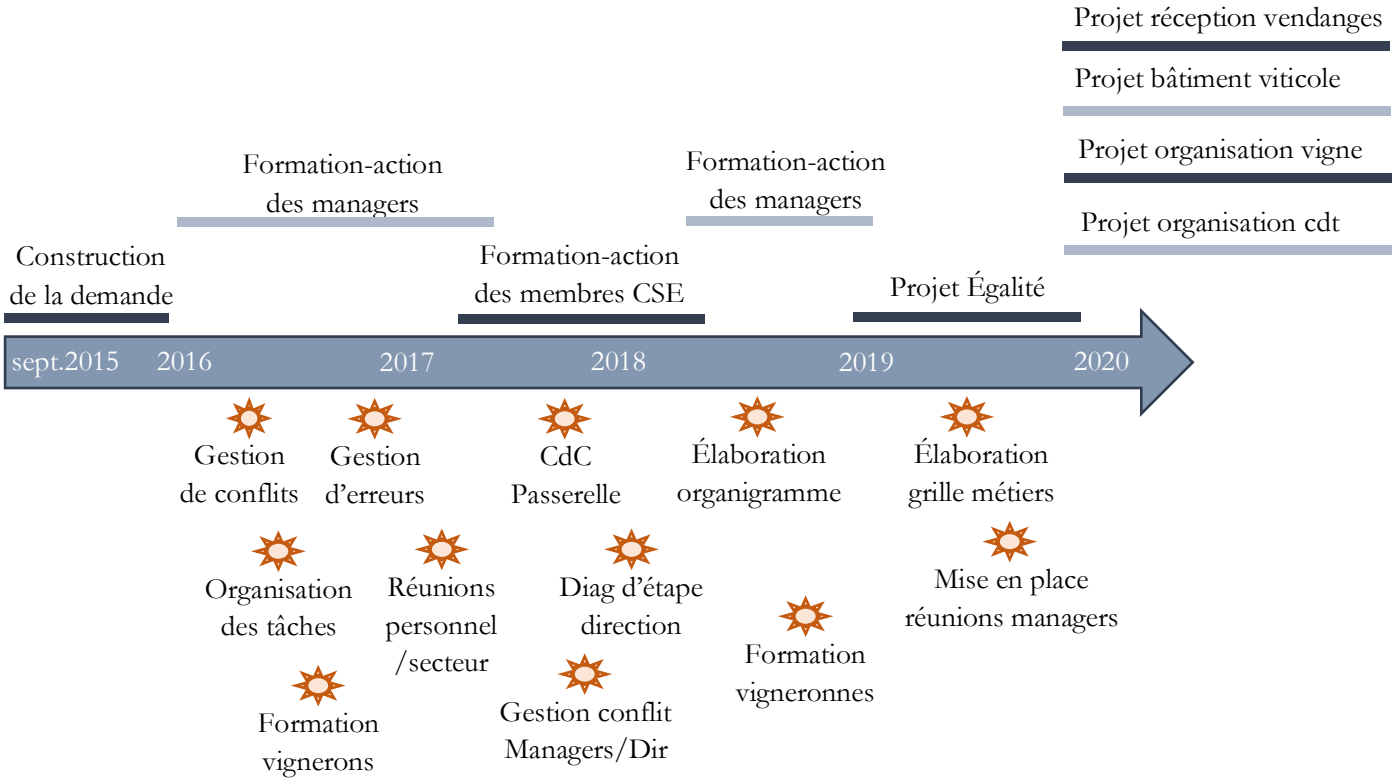


Figure 33 : Déroulé chronologique de l'intervention chez Vinea

Il est intéressant de noter que ce dispositif, spécifique à la formation-action prévue pour une durée de douze à quatorze mois, est resté quasiment identique pour la suite de notre intervention. Nous avons ensuite mené par nous-mêmes des actions spécifiques mais avons gardé comme invariants le fait d'accompagner régulièrement les managers sur des actions précises – gestion de conflits par exemple – de faire des points réguliers avec eux, de refaire ponctuellement des sessions de formation et enfin, de faire des points réguliers (à chacune de nos venues) avec la direction. Depuis cette formation, qui s'est étalée sur plus d'une année, nous n'avons pas interrompu notre collaboration mais avons orienté progressivement nos missions en fonction de l'évolution de la situation et des besoins (voir déroulé chronologique *supra*). Nous avons ainsi aidé les managers à :

- Gérer des erreurs commises par des personnels et des conflits entre personnels et entre personnels et managers,
- Réorganiser des tâches au sein d'une équipe,

- Organiser et animer des réunions du personnel sur des sujets précis (apprendre un nouveau geste pour attacher la vigne) ou à des périodes clés (fin des vendanges, fin de saison à la vigne),
- Accompagner un projet ressources humaines et un projet de conception d'un nouveau bâtiment,
- À structurer les échanges sur certains sujets avec l'équipe dirigeante, etc.

Ce travail mené depuis cinq ans chez Vinea a été réalisé en étroite collaboration avec l'équipe dirigeante et s'est aussi attaché à accompagner les membres du CSE à gérer autrement les difficultés de travail rencontrées. Il s'agit d'une intervention particulière dans le sens où elle a une date de début mais pas de fin et que nos missions se définissent avec la direction au fil des besoins. Nous reviendrons sur une part de ces missions ci-après.

3.2 Le paradoxe de l'innovation

Nous inscrivons notre approche de la conception organisationnelle – par un double développement de l'activité et de l'organisation – dans le champ de l'innovation sociale (Alter, 2010). Cette approche offre des possibilités de participation nouvelles, fait appel aux capacités d'apprentissage des salariés et à leur capacité à coopérer ensemble (Alter, 2011). Les salariés sont investis d'une mission sur l'organisation, sont considérés comme des « enquêteurs » (Dewey, 1938) qui analysent le travail et son organisation, quitte à la remettre en cause. Pour qu'il y ait véritable innovation, les « innovateurs » doivent être des « transgresseurs de règles » (Alter, 2011).

Dans les entreprises, l'innovation est trop souvent envisagée comme progrès technique, laissant de côté le progrès social. Or, plus on fait d'innovation technique et plus on a besoin d'innovation sociale. Pourtant même des entreprises qui s'inscrivent dans une stratégie d'innovation, en intégrant le volet social, peuvent parfois créer une situation paradoxale.

L'innovation en fond d'écran

Chez Vinea, l'innovation est centrale dans la stratégie qu'elle déploie.

« *L'innovation qu'elle soit technique, managériale ou humaine, doit être au centre de nos préoccupations. Elle passera par une remise en question permanente des façons de travailler et de penser son activité professionnelle.* » (Directeur général de Vinea, le 21 juillet 2017, extrait de « Lettre d'engagement de la direction »).

Elle se décline jusque sur les postes de travail.

À la vigne, l'ensemble du domaine est aujourd'hui certifié *bio* et 40 % est cultivé en biodynamie. Ceci se traduit par une suppression de l'usage de certains produits chimiques mais aussi des changements de pratiques. Par exemple, les chevaux ont refait leur apparition pour certaines tâches. Les traitements autorisés ne se font plus en prévention mais sont appliqués dès l'apparition des premiers signes de maladie, pour en utiliser le moins possibles, éventuellement le week-end. La plante que l'on protège moins et que l'on

engraisse moins doit être cultivée différemment. Par exemple, pour éviter l'apparition d'une maladie comme le mildiou, qui se propage par le sol et le feuillage, il peut être important d'effeuiller rapidement. Or, effeuiller signifie enlever une protection au fruit en cas de forte chaleur et souvent le mildiou se développe lorsque les premières chaleurs apparaissent. Par conséquent, la directrice technique et le chef de culture sont obligés de tester des pratiques et surtout de s'adapter en permanence et au dernier moment.

Au chai, lorsque l'on souhaite maintenir une qualité du vin avec des récoltes de fruits qui évoluent avec le passage au *bio* et en fonction des saisons – les conditions climatiques changent d'une année sur l'autre et régulièrement avec le dérèglement climatique – il est nécessaire de tester de nouvelles façons de vinifier. Par exemple, il est possible de faire varier l'entonnage[106], en testant des barriques aux essences différentes, en testant la forme de la barrique, la durée d'entonnage, en fonction de la parcelle d'origine du raisin, de la composition chimique du vin par cuve, etc.

Toutes ces innovations sont riches d'intérêt dans le travail pour ceux qui les pensent, pour la qualité du vin, pour l'enrichissement des tâches (apprendre à détecter une maladie de la vigne ou à tailler différemment) et aussi sur un plan économique. Mais tout ce travail de recherche et d'amélioration de la plante, du fruit et du vin fait énormément varier le travail et contraint son exécution. Il a donc des conséquences directes sur les conditions de travail des salariés. Par exemple, le passage au *bio* a fait augmenter le travail le week-end et varier les plannings plus fréquemment et au dernier moment. La biodynamie qui valorise l'usage des chevaux offre des conditions de travail plus difficiles pour celui qui guide la charrue. Les tests d'entonnage obligent à des manipulations des barriques et du vin plus fréquentes et à des changements plus fréquents de consignes.

L'erreur serait de réaliser un accroissement des innovations techniques sans penser au travail et aux conditions dans lesquelles il est fait. L'enjeu est de maitriser une juste proportion entre innovation technique et sociale (organisationnelle et managériale). Pourtant Vinea affiche la volonté d'une innovation large dont le registre social (« managériale ou humaine »). Il y a là un paradoxe. Si les techniques et les outils évoluent en permanence, il faut augmenter les capacités qui permettent à chacun de développer les organisations, les pratiques, les savoirs et savoir-faire adaptés. Il faut des formes d'organisation plus *souples*, avec une autonomie locale plus grande. Le développement des régulations s'inscrit dans cette logique. Le paradoxe, ou l'écart qui se crée entre innovation technique et innovation sociale, tient probablement que l'innovation sociale prend plus de temps à être conçue et opérationnelle qu'une innovation technique. Cet aspect est majeur pour penser la conception de processus de régulation. L'innovation technique et sociale doivent être pensées de concert.

[106] Opération de mise en tonneaux au moment du décuvage, lorsque l'on sort le vin des cuves. L'entonnage se pratique de la cuve avec un tuyau pénétrant directement dans les tonneaux pour éviter tout contact du vin avec l'air.

3.3 Élaborer un référentiel commun

Même si la structuration de notre intervention n'a pas pu être conçue ainsi au départ – nous ne savions pas que nous interviendrions aussi longtemps – une analyse rétrospective nous permet d'identifier des actions qui ont servi à l'enchainement d'autres.

La formation-action en début d'intervention en est une. Elle a servi à enclencher un processus d'élaboration d'un référentiel commun. Pour Leplat (1991), un référentiel commun est une représentation fonctionnelle commune aux opérateurs, qui oriente et contrôle l'activité. Terssac et Chabaud (1990) précisent que la mise en commun de compétences complète la représentation que chacun possède de la tâche. Dans le concept de référentiel, Ledoux (1991) relève la notion d'accord tacite qui correspond aux critères, concepts et méthodes utilisés par les concepteurs. Certains critères font l'objet de consensus et d'autres font l'objet de négociations et de compromis. De plus, le référentiel commun est opératif et élaboré (Terssac et Chabaud, 1990).

Pour notre propos, nous retiendrons que le référentiel commun est un construit qui évolue, qui n'est jamais définitif (Karsenty, 2003) et qui sert à partager des savoirs, savoir-faire, représentations et compétences. Nous dirons que deux catégories *d'objets* composent le référentiel en construction chez Vinea, une sur le travail et une autre sur la manière de l'organiser ou de le changer. La liste des thèmes de formation, présentée plus haut, permet de se rendre compte des sujets qui ont été abordés. Par exemple, le concept de *marges de manœuvre*, (voir encadré « À chacun son vime ») est devenu point d'ancrage fort entre les managers pour réfléchir à l'organisation du travail. La participation au quotidien (voir encadré « On n'entend plus les roues des brouettes », « Les temps d'apprentissage de la taille » et « Pas si simple d'entonner ») et dans les projets (voir encadrés « Les tracteurs ne passeront pas » et « Projet Égalité ») est aussi devenu un enjeu partagé pour les pratiques managériales.

Même si nous ne connaissions pas d'avance les perspectives de notre intervention, nous avions négocié comme objectif de modifier les situations de travail, au moins à travers les actions des managers. Par conséquent, la manière de changer le travail ou de l'anticiper faisait partie des éléments sur lesquels nous voulions que les managers partagent une représentation commune. La démarche participative était le fil conducteur.

À l'heure actuelle, nous ne possédons pas suffisamment de données pour affirmer qu'un référentiel commun aux managers est abouti mais quelques éléments significatifs présentés ci-après en montrent des signes positifs.

3.4 Implanter des processus de régulation dans les pratiques quotidiennes

L'enjeu principal reste d'implanter durablement les processus de régulation, notamment dans les pratiques quotidiennes et particulièrement celles des managers. S'ils restent les artisans de la règle, ils ne sont pas les seuls à garantir des régulations efficaces. La régulation est une affaire collective, probablement même pour les régulations verticales. De plus, la

verticalité des régulations est aussi assurée par les représentants du personnel. Dans ce paragraphe nous allons exposer comment nous avons tenté de tenir ces aspects en essayant de concevoir des processus de régulation en permettant aux acteurs de l'entreprise de les développer dans leurs propres pratiques.

Rendre opérationnel les marges de manœuvre

Si nous avons précisé que les marges de manœuvre étaient un concept partagé dans le groupe de managers, sans qu'il y ait nécessairement consensus dessus, le rendre opérationnel était un enjeu fort car si l'on organise des marges de manœuvre, cela signifie que l'on constate que sans elles une part du travail a des effets non souhaités (santé et/ou performance). Il s'agit d'une activité de régulation.

À chacun son vime

Pendant la formation-action, nous avons souvent abordé le concept de « marge de manœuvre ». Ce sujet a fait l'objet de nombreux débats notamment quant au caractère opérant de ce concept. Nous avons utilisé des exemples de nos expériences passées en essayant de puiser dans celles qui se rapprochaient le plus possible de leurs préoccupations. Nous nous sommes appuyés sur des cas dans le secteur agroalimentaire et dans les services. Sur le moment, aucun des managers n'a vraiment su comment il s'y prendrait dans son service pour accorder plus de marges de manœuvre à ses équipes.

Quelques mois plus tard, lors d'une session en salle, deux des managers, le chef de culture et son adjoint, expliquaient à leurs collègues comment ils avaient mis en œuvre, à leur façon, les marges de manœuvre. Durant cette intersession, nous les avions assistés en analysant certaines activités de travail dans la vigne. Le passage en *bio* et le souci de diminuer les déchets difficilement recyclables ont conduit la directrice technique et le chef de culture à remplacer le fil synthétique, pour attacher les ceps[107] aux carassons[108] ou au fil horizontal, par du vime, un brin d'osier[109]. On parle d'acanage[110]. Le vime a une longueur d'environ deux mètres et un diamètre qui varie entre deux et huit millimètres. Il peut être fendu ou non. Il se conserve en partie dans l'eau et est entreposés dans une zone à l'abri de la lumière, dans laquelle chaque vigneronne passe le matin pour prendre son lot de vimes pour la journée ou la demi-journée (voire photos *infra*). Une fois dans la vigne un lot de vimes est accroché dans le dos ou sur le ventre.

[107] Pieds de vignes

[108] Les carassons sont les piquets de bois qui permettent de maintenir le cep de vigne.

[109] Le vime est réputé pour sa résistance et sa souplesse. Il est aussi utilisé par les vanniers.

[110] Acaner est un terme technique pour désigner l'action d'attacher les ceps de vigne ou les rameaux (bois qui portent les feuilles et les grappes).

Quelques semaines après ce changement, les deux responsables avaient entendu des vigneronnes se plaindre de difficultés et de douleurs. La DRH nous avaient également signalé des absences pour raison de santé (tendinites) pour deux vigneronnes.

En y regardant de plus près nous avons constaté plusieurs éléments :

- Les diamètres de vimes utilisés étaient assez gros,
- Certaines vigneronnes utilisaient préférentiellement les vimes les plus fins,
- Toutes les vigneronnes n'avaient pas le même geste pour acaner,
- Elles ne s'en parlaient pas,
- Plus de la moitié se plaignaient de douleurs,
- Elles avaient quasiment toutes diminué leur rendement.

À la suite de ces constats, nous avons fait une réunion avec les deux managers pour leur exposer nos constats et les convaincre que ce changement pouvait être à l'origine de difficultés. En effet, les vigneronnes devaient apprendre de nouveaux gestes et sans un apprentissage les sollicitations étaient plus fortes. Les convaincre aussi qu'il ne s'agissait pas d'une *résistance aveugle* au changement.

Ils ont validé le fait de faire une courte réunion avec l'ensemble des vigneronnes pour éclaircir le problème. Nous avons animé cette réunion d'une heure en présence des deux managers. Les débats ont porté sur les difficultés pour certaines à manipuler le vime, quitte parfois à moins bien attacher la vigne, et sur les différents gestes déployés par les

vigneronnes. Les responsables ont alors expliqué qu'ils avaient choisi du vime plus gros pour qu'il puisse durer entre trois et quatre ans – au lieu d'un à deux ans avec du vime plus fin – de façon à ce qu'elles limitent ces gestes difficiles dans la durée.

Entre enjeux de santé et d'efficacité, il a été convenu deux choses :

- Les vigneronnes se réuniront une fois par semaine, en salle ou dans la vigne selon les besoins, pour partager leurs pratiques de l'acanage avec le vime et ainsi permettre à chacune le développement des gestes les plus appropriés.

- Proposer en permanence trois diamètres de vimes pour que chacune des vigneronnes puisse choisir celui qui lui est le plus approprié.

Cette régulation n'est pas *spectaculaire* vis-à-vis du problème qu'elle a permis de traiter, quoi que cela dépend de quel point de vue, néanmoins :

- Elle a permis de retrouver un rythme de travail permettant d'atteindre les objectifs (600 pieds par jour),
- Cette régulation a fait reculer les douleurs aux avant-bras des vigneronnes,
- Elle a « donné de l'élan au moral » des vigneronnes qui ont vu leur parole de *professionnelles* avoir de l'intérêt,
- Cette régulation a révélé aux deux managers l'utilité et l'efficacité de faire participer les salariés, sans qu'ils le perçoivent comme une perte de temps,
- Elle a permis aux deux managers de mettre en pratique le concept de marges de manœuvre et d'en faire un axe managérial. Dans la même veine et quelques semaines plus tard, ils ont laissé la possibilité à chaque vigneronne d'organiser l'ordre des tâches dans une même journée, ce qui leur permettait de mieux gérer leur état de fatigue en alternant les tâches plus ou moins coûteuses en fonction de leur état du moment et de la météo par exemple.

Par la suite d'autres ajustements de cet ordre ont été faits sans notre intervention. Les régulations sont donc devenues plus fluides pour un certain nombre de sujets. De plus, comme il l'est indiqué sur la frise chronologique (*supra*) retraçant l'intervention chez Vinea, un projet est en cours sur l'année 2020-2021 afin de réorganiser, avec la même méthode participative, l'ensemble de la planification des tâches annuelles à la vigne concernant les vigneronnes et les vignerons.

L'évolution entre le cas du vime et les suivants est synonyme d'une progression en termes d'apprentissage. Dans le premier cas, il s'agit quasiment d'une mise en application dans un cas réel réalisée par les formateurs et à laquelle participent les managers. Quand ils gèrent eux-mêmes le cas de la gestion de l'ordre des tâches, ils développent leur propre manière de faire : entendre les plaintes, faire une réunion, décider d'une organisation et transmettre

la nouvelle consigne. Ils ont élaboré par eux-mêmes une boucle de régulation plus participative. Ce type d'apprentissage permet un ancrage cognitif plus important.

Le partage de ce type d'expérience dans le groupe de managers a permis d'enrichir le référentiel commun, permettant le développement de nouvelles pratiques.

Percevoir les signaux faibles

Pour les cas du vime et de l'ordre des tâches, la question qui peut venir à l'esprit est : mais pourquoi cela n'a pas été fait avant ? Pourquoi ces problèmes de travail n'ont pas été entendus ? Cela révèle notamment que les vigneronnes n'ont pas le statut « d'enquêtrices ». Elles avaient fait « l'expérience de la surprise » (Argyris et Schön, 2002) mais n'avaient pas réussi à déclencher une enquête qui aurait permis de mieux identifier le problème et de le résoudre. La question sous-jacente concerne l'attention qui est portée par les collectifs, les managers et les représentants du personnel aux signaux faibles.

On n'entend plus les roues des brouettes

Depuis quelques temps, des vigneronnes se plaignent des roues de leurs brouettes. Ce qui dans un premier temps ne fait réagir aucun des responsables. Puis, au cours d'un échange avec la directrice des ressources humaines, l'une d'entre elles lui évoque le sujet. La DRH étant attentive aux sujets de travail auxquels nous nous intéressons, elle nous en parle à son tour. En échangeant avec certaines vigneronnes, elles nous expliquent que la maintenance des brouettes n'est pas vraiment réalisée ce qui les rend plus difficiles à manipuler. Puis nous allons voir plusieurs d'entre elles sur plusieurs parcelles différentes pour mieux comprendre les difficultés exprimées. Ce que nous observons nous permet d'identifier plusieurs éléments :

- Les niveaux de gonflage et de graissage des roues sont différents selon les brouettes,

- Toutes les parcelles n'ont pas les mêmes niveaux de pente et n'ont pas les mêmes longueurs et comme chaque vigneronne est affectée à une parcelle, certaines sont désavantagées, d'autant que chaque parcelle est de même surface,

- Certains vignerons laissent les bois au milieu des rangs une fois coupés, ce qui obstrue le passage, d'autres les ramènent en bout de rang laissant le passage libre,

- Lorsqu'il pleut, les difficultés liées à ces caractéristiques sont accentuées.

Cet exemple nous montre deux choses par rapport à *l'intensité* d'un signal :

– Ce qui peut sembler être un *signal faible* dans certaines conditions « les roues des brouettes » peut s'avérer être synonyme d'une défaillance organisationnelle plus conséquente. Les signaux faibles masquent souvent d'autres problèmes plus importants ou une accumulation de problèmes de degrés divers. Si les problèmes et leur non

résolution s'accumulent, les personnes concernées peuvent perdre progressivement la capacité à les prioriser.

- De plus, ce problème de roues n'en était qu'un parmi d'autres, déjà remontés aux managers mais toujours pas résolus. Dans ce cas, l'accumulation de *problèmes mineurs*, techniques par exemple, peut déboucher sur un *problème majeur* de nature différente, sociale par exemple. Les difficultés peuvent alors remonter de façon aigue – problème plus grave par accumulation de plusieurs autres ou de façon virulente par exemple – ou ne plus remonter du tout.

En termes de régulations il s'agit d'un enjeu majeur. Il nous semble que la constitution des problèmes qui doivent être régulés nécessite trois conditions :

- Les individus doivent pouvoir parler de leurs difficultés, aux collègues, chefs ou représentants du personnel. Il ne suffit pas que le manager dise que chacun a le droit de s'exprimer pour que cela se fasse. Des vécus douloureux d'expressions de difficultés qui ont entraîné une mise à l'écart par un responsable ou des collègues, ou encore une expression répétée qui n'aboutit jamais, conduiront progressivement un salarié à perdre sa capacité d'expression (Davezies, 2012).
- Le collectif doit pouvoir débattre des problèmes de travail. Pour les vigneronnes, qui travaillent certes en binôme mais sur des espaces éloignés (plusieurs kilomètres), sans lieu et temps de rencontre, cette élaboration collective est mise à mal.
- Les managers doivent pouvoir entendre la voix du collectif, même si elle est portée par un individu. Dans le cas des vigneronnes, un des soucis est qu'elles n'ont pas de responsable direct (agent de maîtrise des vigneronnes) et compte tenu d'une culture très masculinisée du métier, elles sont en difficulté pour être entendues. Il s'agit alors d'un problème de culture organisationnelle. La complexité, nous semble-t-il, peut aussi venir du fait qu'entendre les difficultés qui proviennent d'en bas nécessite d'avoir les moyens de les traiter. Un manager dont les marges de manœuvre sont limitées aura tendance à ne plus entendre des *bruits* du travail.

Ce cas et la question plus générale de l'écoute et la gestion des signaux faibles, gage d'une régulation efficace, soulève toute la complexité des phénomènes de silence organisationnel.

Élaboration progressive de communautés d'enquête

Les deux exemples précédents montrent qu'à partir de problèmes rencontrés dans le travail, les deux managers de la vigne conçoivent eux-mêmes une communauté d'enquête avec des vigneronnes. Toutes n'ont pas la même facilité d'expression, certaines sont plus à l'aise pour expliquer les problèmes, d'autres ont plus l'habitude de s'adresser à leur manager. Mais progressivement, à partir de leurs difficultés – que nous avions en partie identifiées lors de nos premières analyses – les vigneronnes ont su élaborer avec leurs deux managers des processus qui leur permettent de mieux réguler les problèmes de travail.

Une autre façon d'élaborer une communauté d'enquête et les processus inhérents de régulations consiste à anticiper le travail lorsque l'on en change certains déterminants. Les projets constituent une opportunité intéressante pour cela.

Les tracteurs ne passeront pas

Nous avons eu l'occasion d'accompagner le directeur technique et le chef de culture dans une phase de conception d'un nouveau bâtiment destiné à stocker une dizaine de tracteurs, du matériel pour les tracteurs, des outils, une zone phytosanitaire pour élaborer les bouillies ainsi qu'un vestiaire approprié et une zone de lavage des tracteurs (avec zone carburant). Lorsque nous avons intégré le projet, des plans non définitifs mais relativement avancés étaient faits. Nous avions évoqué en formation avec les managers la gestion participative des projets et c'était l'occasion d'essayer de la mettre en application. À la demande du directeur technique, le chef de culture était plus réticent, nous avons organisé des séances de simulation sur plans.

Pour ce faire, nous avons fait nos propres analyses des usages du bâtiment actuel puis nous avons organisé une réunion avec les deux managers pour préparer la première séance. Nous leur avons expliqué comment nous imaginions le déroulé de la réunion et leur avons présenté les SAC[111] qui allaient nous servir de scénarios pour les simulations. Nous avons insisté sur l'importance que les tractoristes puissent s'exprimer librement. Comme ils ne souhaitaient pas prendre la main directement pour animer la réunion de simulations, nous avons convenu que nous le ferions mais qu'à n'importe quel moment ils pouvaient intervenir, voir reprendre la main progressivement.

Le directeur technique a introduit la réunion et ensuite, nous avons présenté la façon dont nous voulions les solliciter en leur donnant les exemples de situations qui nous semblaient intéressantes à simuler. Nous avons présenté les plans et les avons laissés un moment pour qu'ils les découvrent et se les approprient un minimum. Les deux managers sont intervenus à plusieurs reprises pour donner des explications sur les plans. La plupart des tractoristes étaient dubitatifs car ils n'avaient pas l'habitude de ce type de sollicitations et ne voyaient pas concrètement ce qu'ils pouvaient apporter. Puis nous avons travaillé en deux sous-groupes, notre collègue avec un des managers et nous avec l'autre.

Très rapidement, chaque groupe a relevé des éléments qui questionnaient ou posaient problème. Parmi ces problèmes, un a mobilisé plus fortement les deux groupes en même temps. Durant une période de l'année, un matériel relativement lourd et difficile à monter et démonter – il faut être deux – reste installé sur le tracteur pendant plus de deux mois. Le problème qui se posait était de savoir si les tractoristes allaient devoir monter et démonter ce matériel tous les jours ou si la hauteur des portes permettait de le maintenir en place et de rentrer le tracteur avec. Cette question n'avait pas de réponse évidente car aucun tracteur

[111] Situations d'Action Caractéristique.

> n'était alors équipé et les tracteurs avaient trois hauteurs différentes. Trois tractoristes se sont alors mobilisés pour mesurer tous les tracteurs et installer le matériel en question sur le tracteur le plus haut. À ce moment-là l'un d'entre eux a dit : « Les tracteurs ne passeront pas ! ».

Il est intéressant de voir la mobilisation dont sont capables les salariés et l'efficacité de celle-ci. Au cours de cette réunion, de nombreux points ont été relevés mais le problème de la porte a fait date. En effet, il a montré aux tractoristes leur utilité dans ce type d'exercice et aux deux managers que la sollicitation des salariés pouvait leur être aussi utile. De plus, dans nos analyses, nous n'avions pas observé cette situation car hors saison et n'avions rien détecté en entretien. Ce fait là a renforcé la parole des salariés et l'intérêt de les faire participer.

À la suite de cette réunion, lorsque nous avons fait le point avec les deux managers, ils ont souhaité en faire une seconde et nous leur avons conseillé de faire des simulations à échelle 1 pour tester d'autres situations et d'autres déterminants. Le matin de la seconde réunion, lorsque nous sommes arrivés, les tractoristes avaient tout installé. Avec des poutres en bois et en acier, avec des palettes et des étagères, ils avaient reconstitué, à l'échelle, une zone de stationnement d'un tracteur, pour pouvoir simuler les manœuvres du tracteur, les possibilités d'effectuer des opérations de maintenance à l'intérieur et l'aménagement de l'espace dont les étagères, les points d'eau, les points électriques, les matériels au sol. Cette fois, le chef de culture a lui-même animé la réunion du début à la fin. Il en a ensuite organisé une troisième sans nous.

À l'issue de ces trois séances de simulations, le chef de culture nous a confié : « Faire de la participation comme ça, ça me plaît ». Il était réticent car il ne voyait pas son propre intérêt à faire participer l'équipe. Il considérait ce temps comme perdu, si ce n'est de « faire plaisir » aux tractoristes en leur laissant la parole. De plus, sensible aux dimensions techniques du travail – il conçoit souvent des outillages – le chef de culture voyait cet espace comme une perte de son propre champ d'action. Il a mesuré l'intérêt technique pour anticiper certaines difficultés de conception mais surtout mesuré combien la participation pouvait être un acte de management.

Probablement que ce type de communauté peut avoir une durée de vie limitée au projet mais néanmoins si l'objectif est posé, au préalable, de se servir du projet comme support d'apprentissage d'un mode de régulation que l'on souhaite pérenniser dans le fonctionnement quotidien, cela limite le caractère éphémère. Nous verrons plus bas que les tractoristes ont aujourd'hui d'autres temps et espaces pour sédimenter les processus de régulation.

Pour des problèmes liés au permis de construire, ce projet a dû être mis en attente pendant plusieurs mois.

Les représentants du personnel participent aussi aux régulations

Les remontées du travail s'effectuent essentiellement par deux voies : les managers et les représentants du personnel. Pour compléter notre approche, nous avons réalisé, en accord avec la direction, une formation-action, moins conséquente que celle des managers, des membres du CSE. Notre but était de leur permettre d'établir un dialogue constructif et argumenté avec la direction et les managers en les outillant autrement.

Le cahier des charges

Après les vendanges, les grains de raisin, qui ont été légèrement foulés pour que la pulpe puisse sortir, sont transférés dans des cuves. Ils vont y rester plusieurs semaines pendant lesquelles les fermentations vont se faire – il y en a deux. Le jus va être remonté à plusieurs reprises pour traverser le marc constitué des peaux du raisin. Ceci permet, entre autres, d'ajuster les tanins du vin. À l'issue de ces quelques semaines, ce marc est sorti des cuves et il passe dans une presse pour en extraire le vin qu'il contient. Pour ce faire, un des ouvriers de chai monte sur une passerelle qui entoure la presse à plus de 3 m de hauteur. Cette passerelle est sur plusieurs niveaux, laisse une hauteur sous plafond d'1,5 m au plus bas et sans barrière à l'endroit où le chariot transfert le mou. Les risques d'accident y sont élevés. Les membres du CSE ont relevé le problème depuis longtemps, en ont parlé à plusieurs reprises en réunion mais il n'est toujours pas réglé. Le maître de chai évoque une impossibilité technique et les membres du CSE pensent qu'il s'agit d'une échappatoire pour ne pas traiter le problème. Sans savoir quelles solutions techniques pouvaient être envisagées, nous avons proposé à la direction d'accompagner le CSE pour essayer d'élaborer un cahier des charges. Nous avons fait nos analyses du travail avec les membres du CSE et avons rédigé un cahier des charges de trois pages avec eux au cours de deux réunions.

De notre côté, l'objectif était double : montrer aux membres du CSE une façon de regarder le travail et une façon de le formaliser, à travers le cahier des charges.

Par la suite, les membre du CSE ont présenté le cahier des charges en réunion pour le faire valider. Conjointement avec le maître de chai, ils ont envoyé ce cahier des charges à deux fournisseurs.

En parallèle du travail que nous menions avec le CSE, nous en avons régulièrement parlé avec le maître de chai en charge de ce dossier. Il a apprécié le travail effectué par les membres du CSE, le cahier des charges lui a été concrètement utile puisqu'il l'a utilisé tel quel auprès des fournisseurs et ça lui a permis un échange avec les membres du CSE autour d'un objet différent : pas une simple revendication mais une proposition argumentée pour améliorer une situation de travail.

Un des deux fournisseurs a finalement réussi à transformer la passerelle.

Même si notre action vise plus précisément le travail des managers – c'était la mission initiale – nous avons néanmoins réussi à travers cet exemple à expérimenter une autre manière de réguler un problème de travail via la boucle des représentants du personnel. Par la suite, nous avons pu les impliquer dans un autre projet avec des managers.

À l'écoute des difficultés des managers

À l'image du cas du cahier des charges ou encore du projet de bâtiment pour les tracteurs, le plus souvent nous essayons de choisir des supports qui favorisent l'expérimentation de régulations et les projets, quels que soient le thème ou l'ampleur, s'y prêtent bien car le contexte ouvre au changement. Mais, pour pérenniser les régulations, l'engagement des managers est essentiel. Elles ne pourront pas durer dans le temps si les managers ne les portent pas. Comme d'autres travailleurs, ils doivent trouver un sens à cette activité de régulation. Si l'on souhaite aller plus loin, il est important de s'intéresser à ce qui leur pose problème. D'abord car c'est important de s'intéresser à leur propre travail et leurs difficultés, comme pour les autres salariés, ensuite car le degré des difficultés qu'ils rencontrent dans leur travail est proportionnel à leur incapacité à instaurer et gérer des processus de régulations et *vice-versa*.

Dans une moindre mesure, et c'est d'ailleurs probablement une limite de notre travail, nous avons essayé de répondre aux difficultés des managers lorsqu'ils nous sollicitaient. Nous avons ainsi essayé de gérer avec eux des cas difficiles de conflits. Cela a été l'occasion d'essayer de désindividualiser les problèmes et de remettre le travail au centre des débats. Nous reviendrons sur ce point dans le dernier chapitre mais considérons que partir des difficultés des managers pour concevoir les processus de régulations est un axe de travail à privilégier.

3.5 Stabiliser les boucles de régulations à tous les niveaux

À l'issue d'une période où plusieurs « dispositifs de régulation » ont été expérimentés, vient une phase où ils doivent permettre une stabilisation des processus. Même s'il faut rester très prudent et humble face à la complexité des relations sociales, certains signes de pratique et des changements de structure vont dans le sens de cette stabilisation.

Une participation au quotidien

Dans un premier temps, nous avons pu observer des pratiques managériales plus participatives qui favorisaient les processus de régulation. Deux exemples de régulations gérées par des managers sans notre participation directe, un à la vigne et un au chai, vont dans ce sens.

Les temps d'apprentissage de la taille

Pour répondre au passage en *bio* et au renforcement de la plante, la taille doit démarrer le plus tard possible à la fin de l'automne pour attendre que la sève soit redescendue le plus possible et ne pas fragiliser la vigne. Or si on retarde le début de la taille, on ne peut pas

retarder la fin de la taille qui est dictée par le redémarrage de la plante au printemps. De ce fait la période de taille est écourtée. Pour répondre à cette contrainte et dans un souci d'égalité entre les femmes et les hommes, la direction a souhaité que les femmes puissent tailler la vigne. De plus, il faut savoir qu'une nouvelle façon de tailler, plus complexe, nécessitant d'envisager l'évolution de la plante à plusieurs années, a été mis en place depuis deux ans. La taille est une tâche plus compliquée qu'il n'y paraît car elle exige la prise en compte de facteurs et de critères de qualité très nombreux qui nécessite des arbitrages complexes :

- La stratégie d'évolution de la vigne (forme, bio),

- Des connaissances sur l'anatomie du pied, sa physionomie (dynamique),

- L'âge du pied et sa forme (pas seulement deux catégories), et la vieille vigne est plus difficile à tailler,

- Le climat, puisqu'il y a plus d'erreurs lorsqu'il pleut,

- La vigilance, concentration, fatigue, douleurs, au fil d'une journée, semaine, saison et année,

- Capacité d'anticipation,

- L'expérience,

- Le binôme avec lequel on travaille.

« Si on fait tailler un même pied à cinq personnes, il y aura cinq tailles différentes mais probablement les cinq seront bonnes » (chef de culture).

La direction a donc sollicité les vigneronnes pour avoir leur avis et savoir s'il y avait des candidates. Elles ont toutes répondu positivement. Elles ont donc suivi la formation pendant plusieurs semaines. L'année suivante, elles ont entamé leur première taille en production. Assez rapidement (un mois et demi), plusieurs d'entre elles ont ressenti des douleurs au niveau des poignets et des coudes. Au départ, trois d'entre elles se sont découragées et ont voulu abandonner, aidées par certains discours mettant en avant la difficulté physique du poste « forcément réservé à des hommes ». Mais, probablement fortes de leurs quelques expériences passées (vime et brouettes par exemple), elles ont exposé le problème au chef de culture et au directeur technique. Les deux responsables ont convenu que sur cette première année, il y avait un temps d'apprentissage, plus ou moins long selon les vigneronnes, et ont donc accepté une baisse des rendements de 600 à 400 pieds par jour et de concentrer les vigneronnes sur les « merlots » plus faciles à tailler.

Pas si simple d'entonner

Au chai, il existe une réunion d'embauche qui permet de démarrer la journée en faisant le point sur la veille et en donnant les consignes pour la journée à venir. À la suite d'une erreur d'entonnage (pas le bon vin dans le bon contenant), 400L ont dû être déclassés dans la catégorie inférieure. Nous avons fait une analyse d'incidents, sous forme d'un arbre des causes, et avons notamment relevé la difficulté d'interprétation de certaines consignes sur la fiche individuelle d'entonnage. Cette fiche contient des colonnes, des chiffres, des flèches, des codes de vin et de barriques. Lorsque nous avons demandé au salarié s'il avait demandé à ses responsables à la réunion d'embauche des explications, il nous a répondu qu'à ce moment-là, il ne pouvait pas détecter le problème. Ce n'est qu'au moment de réaliser la tâche qu'il s'en rend compte, lorsqu'il constate qu'il y a un doute avec le code de la barrique. Sauf qu'à ce moment-là, il ne trouve aucun de ces chefs et il n'ose pas solliciter ses collègues déjà très pris par leur propre travail.

Après avoir présenté cette analyse au chef de chai, il a décidé de réunir son équipe pour faire le point sur les réunions d'embauche. En est ressorti une réunion du matin plus longue de 5 min, pour passer à 15 min environ, et un point en milieu de matinée et en début d'après-midi pour répondre aux questions et répondre aux problèmes si besoin.

Même si nous avons dû apporter notre interprétation de l'incident, dans ce cas, le maître de chai a su créer son propre espace de régulation. On peut supposer que, dans le temps, des processus puissent s'élaborer au sein de l'équipe.

Dans le cas des vigneronnes, l'exemple de la taille, mais aussi celui des roues de brouette et du vime, montrent des signes, au-delà de chaque situation régulée, que des processus se mettent en place entre les vigneronnes puis entre les vigneronnes et le chef de culture et son adjoint. Deux éléments jouent en cette faveur : la répétition et le développement de leurs propres méthodes.

Une gestion participative des projets

Nous l'avons vu pour le cas du nouveau bâtiment des tracteurs, des signes d'une participation plus soutenue et différente sont à l'œuvre. Néanmoins, il est nécessaire de répéter les expériences de façon à ce que chacun *prenne sa place* dans une nouvelle manière de collaborer. Sur l'année 2019, nous avons eu l'occasion de participer à l'ensemble d'un projet pour favoriser l'égalité entre les femmes et les hommes.

Projet Égalité

Dans le milieu viticole, la taille de la vigne est historiquement attribuée aux hommes et les tâches pliage et d'acanage attribuées aux femmes. La pénibilité de la taille a contribué à cette répartition des tâches. Aujourd'hui, malgré l'amélioration significative des outils (sécateurs électriques) la situation perdure. Le travail reste sexué.

Pour remédier à cette situation, la direction a décidé en 2019 de lancer un projet qui vise à désexuer les emplois ; l'idée étant d'aller vers une égalité professionnelle effective. C'était aussi une occasion de rendre une fois de plus la participation effective, cette fois dans un projet. La direction nous a demandé de l'assister.

Ce projet a été mené sur une année. Un comité de pilotage a d'abord été mis en place (DG, DRH, le directeur technique, deux représentants du personnels, les ergonomes). Pour parvenir à l'objectif, nous avons *mis à plat* l'ensemble des métiers en identifiant l'ensemble des tâches puis des compétences associées. Nous avons organisé des entretiens collectifs pour chaque métier. Deux trinômes ont animé les entretiens : un avec la DRH, un des représentants et un des ergonomes, et l'autre avec le directeur technique, l'autre représentant et l'autre ergonome. Le groupe de pilotage et le projet se sont mis en place entre janvier et mars 2019, les entretiens collectifs ont été menés de mars à l'été. La formalisation de l'ensemble et les discussions sur la manière de structurer une nouvelle grille des métiers à l'automne, enfin, la présentation des résultats par la direction à l'ensemble du personnel en janvier 2020.

Quatre postulats ont guidé le travail :

- Rester dans un principe de rémunération collective,

- Élaborer une grille de rémunération simple, avec des critères « lisibles » et facilement modifiable, autour de trois critères : la maîtrise des compétences, l'autonomie et la polyvalence,

- Personne ne perdra par rapport à la situation actuelle,

- La signature d'un accord dans le cadre de la NAO sur la base de ce qui aura été fait.

Même si ce projet est peu habituel pour des ergonomes de par son sujet, nous avons souhaité y participer car c'était l'occasion d'organiser une nouvelle expérience de participation (60 % des salariés ont participé) en accompagnant managers et représentants du personnel. Le binôme manager/représentant du personnel était une « première » en matière d'animation de réunion dans l'entreprise. Le fait d'assister chacun des binômes nous a permis, dans les premiers groupes, d'enclencher les entretiens en posant des questions sur le travail et progressivement les managers et les représentants ont pris la main et nous n'intervenions que ponctuellement pour des précisions sur les tâches ou les compétences mobilisées. Ce projet a été l'occasion d'expérimenter plusieurs espaces et processus de régulation :

- Dans les entretiens collectifs, de nombreux arbitrages ont eu lieu entre les salariés puis entre les salariés et les animateurs, par exemple au sujet de la *maîtrise des compétences* et de l'*autonomie*.
- Dans le comité de pilotage, les débats ont été fréquents entre représentants et managers mais aussi entre managers de la direction.

- Enfin, il y a eu de nombreux échanges entre les salariés et leurs représentants et entre les managers en dehors des groupes.

Au final, ce projet a été relativement bien perçu par l'ensemble des salariés de l'avis des représentants et de la direction. Cela a été l'occasion pour le gérant de réunir l'ensemble des managers pour préciser que la manière d'organiser ce projet servirait d'exemple pour les prochains et que la nouvelle grille devait permettre un management plus « juste » et plus à l'écoute des salariés. Il a enfin souligné le caractère innovant du projet et de sa démarche.

Des réunions de managers et de direction

Pour terminer, l'équipe de direction, mais aussi les managers et les représentants, ont progressivement souhaité sédimenter des espaces de régulation. Plusieurs nouveaux espaces ont été mis en place :

- Des réunions de *fin de saison* au chai et à la vigne, entre les équipes et les managers intermédiaires. À la vigne, la réunion a lieu en juillet et au chai en juin, juste avant la mise en bouteille. La vigne et le chai font une réunion commune en fin de vendanges. Ces réunions ont pour but de faire un bilan de l'année, de faire remonter les difficultés afin de préparer au mieux la future saison.
- Une réunion hebdomadaire d'une heure et demi entre managers (de direction et intermédiaires) afin de partager les informations et les difficultés sur la semaine écoulée et celle à venir. Ces difficultés concernent les questions de management. Les aspects techniques sont traités dans une réunion mensuelle déjà existante.
- Enfin, la création d'un comité de direction élargi intégrant, en plus du DG, de la DRH et du directeur technique, le chef de culture et le maître de chai. Il se réunit désormais une heure une fois par semaine. Cet espace nous a paru important car nous avions plusieurs fois constaté des difficultés d'échanges et de prise de décision entre ces deux niveaux hiérarchiques. En 2018, un conflit entre les managers et la direction avait d'ailleurs éclaté, les managers ne se sentant pas suffisamment écoutés.

3.6 La suite de l'intervention

Pour la suite du travail engagé, notre participation va s'organiser autour de cinq projets :

- Réception vendanges qui vise à reconcevoir la zone de réception du raisin et de son tri avant d'être mis en cuve,
- Bâtiment viticole qui est la suite de celui dont nous avons parlé plus haut (tracteurs),
- Réorganisation du planning à la vigne, permettant de revoir l'ensemble de l'organisation des tâches sur l'année et la répartition du travail entre les femmes et les hommes. En effet, maintenant que les femmes taillent, les tâches qu'elles faisaient avant doivent être en partie faites par des hommes. De plus, retarder le début de la taille nécessite de revoir l'ensemble du planning.

- Réorganisation au conditionnement, car il existe aujourd'hui de nombreuses difficultés à gérer les périodes de mises en marché et de mises en bouteille. Nous assistons à des ruptures régulières de stock de matériau (caisses bois et étiquettes principalement) générant des retards de livraison. Ces situations ont fini par détériorer l'ambiance dans l'équipe conditionnement et des tensions se font ressentir entre le service conditionnement et le directeur commercial.
- Un projet *management* qui vise, dans un premier temps, à analyser l'ensemble des fonctions managériales et, dans un second temps, à réorganiser ces fonctions entre les différents managers. Ce sera aussi l'occasion de structurer différemment les lieux et circuits de décision.

Chapitre 9 - Intervention ergonomique : réflexions méthodologiques

Du regard que nous portons sur l'organisation sera teintée l'intervention pour la transformer.

Dans la partie précédente, nous avons brossé le portrait d'une organisation à deux visages, l'un symbolisant la structure de l'organisation et l'autre les activités humaines dont une part transforme la structure qui en conséquence change les activités. Les activités humaines et la structure sont intimement imbriquées.

Si l'on souhaite changer l'organisation, il est donc nécessaire de faire porter l'action non seulement sur la structure mais aussi sur les pratiques professionnelles qui la transforment au quotidien. Nous l'avons vu dans le chapitre précédent, développer des boucles de régulation pour adapter l'organisation au travail nécessite des structures et des apprentissages.

L'intervention sur l'organisation doit donc porter ces caractéristiques : transformation de la structure organisationnelle et transformation des pratiques. C'est probablement en cela que les modèles d'intervention en ergonomie ont et vont le plus évoluer : des interventions qui combinent à la fois ses caractéristiques classiques de transformation des déterminants du travail et à la fois des caractéristiques pédagogiques qui transforment les pratiques.

1. Réflexions préliminaires

1.1 L'intérêt croissant de l'ergonomie pour l'organisation et le management

Depuis une vingtaine d'années, l'intérêt de l'ergonomie pour les questions d'organisation et de management ne cesse de croître. Nous avons étudié les contenus des titres, résumés et textes d'articles de trois revues très sollicitées par les ergonomes pour leurs publications : Le Travail Humain, Pistes et Activités[112]. Le constat est que les termes *organisation* et *management* sont de plus en plus présents dans les articles en ergonomie (figures *infra*) :

- Entre la période 1999-2005 et la période 2013-2020 le terme *organisation* est quatre fois plus présent dans les titres d'articles (3 à 13).
- Toujours entre ces deux périodes le terme *organisation* double dans les résumés (41 à 79) et fait plus que doubler pour le terme *management* (25 à 59).
- Enfin, le nombre d'articles contenant le terme *organisation* est 1,6 fois plus important (204 à 380) dans les textes et fait plus que doubler pour *management* (83 à 203).

[112] Le détail figure en Annexe 7.

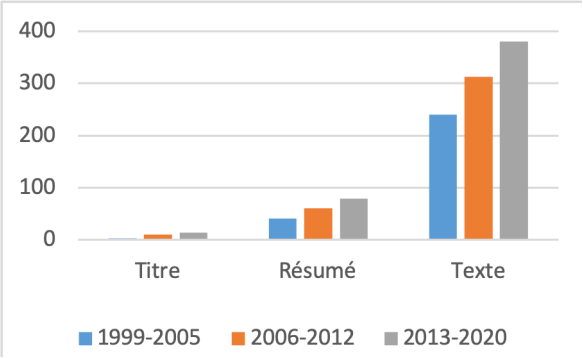


Figure 34 : Occurrences du termes "organisation" dans les publications en ergonomie

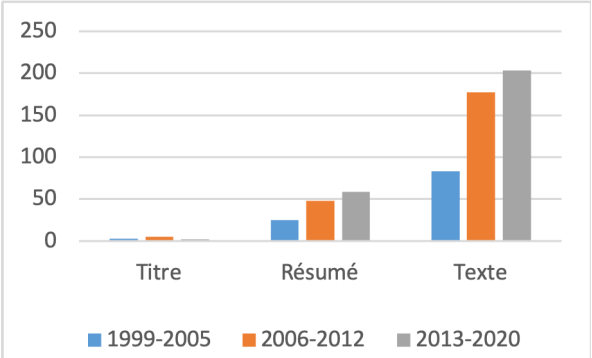


Figure 35 : Occurrences du terme "management" dans les publications en ergonomie

Pour autant, les *cibles organisationnelles* visées par ces articles varient significativement : organisation de la production, de projets, des tâches, des horaires, des équipes. Il s'agit par exemple de montrer que les variables organisationnelles ont un impact plus important que l'environnement technique sur les activités de communication et de coopération (Pelayo et *al.*, 2009). Peu concernent le travail des managers ou encore les lieux et circuits de décision. De plus, la majorité des articles se concentre sur l'analyse descriptive des dimensions organisationnelles du travail et des liens associés (déterminants organisationnels et effets sur la santé par exemple) mais peu ont trait aux manières de concevoir ou transformer les organisations. Or, les transformations organisationnelles, notamment celles liées aux mutations à venir, ne passeront pas seulement par des injonctions structurelles globales, probablement plus l'objet des sciences de gestion, des sciences économiques, du droit, mais aussi par des accompagnements localisés qui tiennent compte des spécificités de chaque entreprise.

Les travaux les plus significatifs concernant l'action sur l'organisation en ergonomie sont probablement ceux qui s'inscrivent dans le courant de *l'ergonomie constructive*. Au-delà de l'ouvrage qui y est consacré – Falzon (2013) – plusieurs travaux de thèse (ou HDR) s'attachent à faire de la transformation organisationnelle une question de recherche en ergonomie (Chadoin, 2019 ; Domette, 2019 ; Carta, 2018 ; Thomas, 2018 ; Grosdemouge, 2017 ; Barcellini, 2015 ; Piney, 2015 ; Laneyrie, 2015 ; Rocha, 2014 ; Arnoud, 2013 ; Perez Toralla, 2013 ; Caroly, 2010 ; Guibert, 2009). Dans la plupart de ces travaux, il est question du développement du pouvoir d'agir des individus – en favorisant la latitude décisionnelle, l'autonomie et les marges de manœuvre – à travers le développement de l'activité collective. Ce pouvoir d'agir individuel est ainsi envisagé comme une possibilité de construction de la santé et d'un travail de qualité. Pour poursuivre dans le sens de ces recherches, il nous semble que la question actuelle se pose en termes de durabilité de l'action ergonomique : comment ancrer durablement des manières de travailler qui favorisent le pouvoir d'agir individuel et collectif ? Comme nous avons pu le voir dans le chapitre précédent, l'action doit certes porter sur le développement de nouvelles pratiques (dont managériales) mais elle doit aussi porter sur la structure organisationnelle, en particulier la répartition du pouvoir décisionnel et les arbitrages décentralisés.

1.2 L'organisation, une figure qui dérange ?

Dans ce contexte, l'organisation, comme déterminant sur lequel il faut agir, resterait-elle une figure qui dérange en ergonomie ? C'est probable pour deux raisons.

Problème éthique

En portant le travail comme objet central de ses réflexions, l'ergonomie francophone a aussi mis, au fil de son histoire, ceux qui travaillent au cœur de ses préoccupations. Nous l'avons vu dans l'évolution des modèles en ergonomie, l'individu, à travers son activité, est central. Concevoir le travail avec de telles préoccupations développementales inscrit l'action ergonomique dans une perspective où la place et le rôle de tous les salariés dans l'entreprise, de sa gouvernance, sont questionnés. De plus, les tendances politiques actuelles au sujet du développement durable, quelle que soit la dimension abordée, positionne la question du travail durable au cœur des préoccupations politiques.

Or, les modèles dominants de l'organisation font de l'individu un exécutant de ce que l'organisation – la structure – leur propose pour faire le travail. De fait, les modèles de développement de l'homme au travail s'inscrivent en contradiction avec les modèles organisationnels dominants. Dans cette configuration, participer à transformer ou concevoir des organisations peut s'apparenter à promouvoir des systèmes de travail contre lesquels on *lutte*. D'un point de vue éthique mais aussi scientifique la question nous semble sérieuse et complexe. Il ne faudrait pas être plus taylorien que Taylor. Probablement qu'une des voies possibles consiste à s'intéresser et développer des démarches d'accompagnement : provoquer et stabiliser le dynamisme organisationnel en concevant des dispositifs de régulation.

Problème de légitimité

Peut-être que cela pose aussi, indirectement, la question des lieux de débat des questions de travail et de santé dans l'entreprise. En effet, tant que le travail est cantonné à une *question technique*, c'est-à-dire à une manière de produire, d'atteindre les objectifs, le plus efficacement possible (vite, bien et à moindre coût), alors il n'est affaire que de méthode. Or, comme nous avons pu le voir dans les parties précédentes, le travail est source de développements autres que financier. Il est vecteur de développement identitaire, de lien social entre les individus et source d'apprentissages. À travers les liens que salariés et *clients* tissent, le travail produit bien au-delà des biens et services identifiés comme seule valeur ajoutée. *Le travail est un patrimoine social*. Par conséquent, l'ampleur des questions qu'il soulève déborde largement la dimension technique à laquelle on voudrait le limiter dans l'entreprise. Son périmètre de discussion est bien celui de la stratégie des entreprises : choix des produits et services, identification de la clientèle, choix des outils techniques et organisationnels, politique de management, de formation, de santé et sécurité au travail, répartition des lieux et circuits de décision, démarche d'amélioration de la qualité, etc. (Carayon et Smith,

2000)[113]. Nous pensons que le travail doit être au cœur des réflexions sur la façon de penser le fonctionnement *organisationnel* des entreprises. De fait, changer le travail doit s'envisager dans le périmètre des déterminants associés et auprès des acteurs qui en ont la charge. Or, il est peu probable que les représentations des décideurs d'entreprise sur l'action des ergonomes portent sur l'organisation. Les représentations dominantes cantonnent toujours l'ergonomie à une amélioration de l'usage des outils par des *transformations de surface*. Ceci n'aide pas à construire une légitimité de la discipline et des praticiens sur ces questions. Nous pensons que des interventions pluridisciplinaires en entreprise et des recherches associées seraient propices à la construction – déjà entamée – de cette légitimité. Nous y reviendrons dans le chapitre de conclusion.

2. Niveaux d'intervention

Ces questionnements sont très liés aux différents niveaux d'intervention que nous évoquons depuis plusieurs chapitres.

2.1 Au-delà des démocraties provisoires

Les demandes formulées aux ergonomes sont de deux natures :

- *Les demandes relatives à un problème*. Ces demandes ont généralement trait à des atteintes à la santé ou l'intégrité des personnes, comme des accidents du travail, des plaintes de douleurs, des expressions et des manifestations de souffrance (souvent étiquetées sous la dénomination de RPS), la déclaration de maladies professionnelles (comme les TMS). Mais on y retrouve aussi des problèmes liés à la production ou à la gestion des ressources humaines. Dans ce cas, les problèmes évoqués peuvent concerner une productivité en baisse, des problèmes de qualité, des plaintes des clients, de l'absentéisme, du turn-over, des difficultés à recruter et à *fidéliser* les nouveaux, des conflits entre salariés et managers. Les problèmes liés à la santé, à la production et à la gestion des ressources humaines sont souvent concomitants.
- *Les demandes relatives à un projet*. Il s'agit alors d'accompagner les maîtrises d'ouvrage (MO) ou les maîtrises d'œuvre (ME) dans la gestion de projets industriels, architecturaux, technologiques ou organisationnels.

Dans un cas comme dans l'autre, la démarche proposée comporte un volet *analyse du travail* et un volet *accompagnement des transformations du travail*. Dans le cas d'une demande portant sur un problème, le travail de l'ergonome vise à *résoudre* le problème, sans connaître nécessairement les moyens de transformation qui seront mis en œuvre par le demandeur. Dans le cas d'un projet, les moyens de transformation sont relativement connus (ceux du

[113] Carayon et Smith (2000) considère l'organisation comme un système à cinq éléments : les personnes, la stratégie, la structure, les rétributions et les processus.

projet), le travail de l'ergonome consiste alors à influencer, en fonction de ses connaissances sur le travail et le projet, la conception de la nouvelle situation.

Depuis longtemps, les ergonomes ont favorisé les démarches participatives, que ce soit pour les demandes relatives à des problèmes ou à des projets (Woods et Buckle, 2006 ; Darses, 2002 ; St Vincent et *al.*, 2000 ; Wilson et Haines, 1997 ; Vink et Kompier, 1997 ; Kuorinka, 1997 ; Nagamachi, 1995 ; Liker et *al.*, 1995 ; Hagberg *et al.*, 1995), pour les raisons que nous avons évoquées dans le chapitre 5 (§6.2), en créant des « démocraties provisoires » (Daniellou, 2013).

Ces dernières années, les *demandes relatives aux RPS* particulièrement dans le secteur des services, c'est-à-dire des demandes qui font état de conflits entre personnes, souvent des salariés avec leur manager, d'absentéisme, d'expressions de souffrance, de problèmes de qualité du travail, de retards, voire de tentative de suicide, ont conduit la communauté des chercheurs et des praticiens en ergonomie à réfléchir aux objectifs d'intervention. En effet, ces cas révèlent souvent des situations où les salariés ont progressivement perdu des marges de manœuvre, ont vu leur charge de travail et les injonctions contradictoires progresser. Par conséquent, l'enjeu de permettre des formes de démocratie qui redonnent un pouvoir d'agir (Clot, 2008) aux personnes pour penser, débattre et changer le travail – des environnements capacitants (Falzon, 2005a) – devient essentiel au-delà même des interventions. C'est probablement ces préoccupations qui nous conduisent à penser en niveaux d'action sur l'organisation, dans la perspective d'élaborer des intervention capacitantes (Arnoud, 2013 ; Barcellini, 2015).

2.2 Niveau 1 : gérer les problèmes et les projets

Pour être plus précis que ce que nous avons évoqué dans le Chapitre 5 (§5), telles que nous les concevons, les interventions de niveau 1 sont relatives à des actions sur des déterminants que l'on qualifie de niveau 1. Il s'agit des déterminants du travail qui permettent de résoudre les problèmes ou de concevoir une nouvelle situation. À propos des cas que nous avons évoqués, particulièrement dans les Chapitres 7 et 8, un déterminant de niveau 1 concerne :

- Une procédure destinée à un éducateur spécialisé afin de connaître la conduite à tenir lorsqu'un jeune fait une fugue,
- Une brouette à la roue insuffisamment gonflée et graissée pour une vigneronne,
- Un sécateur électrique adapté à une main féminine pour tailler la vigne,
- Un magret à bonne température et un couteau bien affilé pour l'opérateur à la découpe de canards gras,
- Une règle qui permet d'ajuster les objectifs commerciaux entre conseillers d'une agence bancaire,
- Une procédure qui permet de contacter directement un professionnel de santé pour l'agent qui gère des dossiers d'assurance complémentaire santé.

De façon plus générale, les déterminants de niveau 1 sont ceux qui permettent, dans un système de travail donné, de planifier, réaliser, réguler et modifier le travail. Par conséquent, il ne concerne pas seulement des déterminants organisationnels. Lorsque l'on doit modifier les procédures, les répartitions de tâches ou encore les droits d'accès à des données numériques, il s'agit de déterminants organisationnels. Les dimensions d'un poste de travail, la température ambiante ou encore le type de couteau sont des déterminants techniques. Il est donc possible de réaliser une intervention dont la cible sont des déterminants organisationnels de niveau 1. Nous pouvons néanmoins parler d'intervention organisationnelle.

2.3 Niveau 2 : pérenniser les capacités de changement

Les interventions de niveau 2 sont guidées par une pérennisation des résultats de l'action. Elles s'inscrivent dans le courant des « interventions capacitantes » (Arnoud, 2013 ; Barcellini, 2015). Pour penser ce niveau d'action, nous nous appuyons sur les travaux de Paul Watzlawick, John Weakland et Richard Fisch de l'École de Palo Alto et en particulier ceux menés sur les changements. Pour ces auteurs, il existe « deux sortes de changements : l'un [changement 1] prend place à l'intérieur d'un système donné qui, lui, reste inchangé, l'autre [changement 2] modifie le système lui-même » (Watzlawick et *al.*, 1975, p. 28). Par conséquent, lorsque l'on s'intéresse aux déterminants de niveau 2, on va s'intéresser à tout ce qui permettra d'influencer la manière dont sont utilisés ou modifiés les déterminants de niveau 1 soit par exemple : les marges de manœuvre des managers, les processus de conception, les lieux et circuits de décision, les modes de management (directifs, participatifs), la décentralisation des arbitrages ou encore dialogue social sur le travail. Dans ce cas, il s'agit d'une approche par les processus comme cela a pu être développé par Waterson et *al.* (2018) dans le secteur de la santé.

De plus, Watzlawick et *al.* (1975) rajoutent qu'un

> système qui passe par tous ses changements internes possibles (quel que soit leur nombre) sans effectuer de changement systémique, c'est-à-dire de changement 2, est décrit [en tout cas lorsqu'il aspire au changement] comme prisonnier d'un jeu sans fin. Il ne peut pas engendrer de l'intérieur les conditions de son propre changement ; il ne peut pas produire les règles qui permettraient de changer les règles (p. 40-41).

Cela ne signifie pas que les personnes qui utilisent les déterminants de niveau 1 ne peuvent pas participer à réfléchir aux déterminants de niveau 2, par contre cela oblige une action à un autre niveau. À partir des cas présentés dans le chapitre précédent, nous reviendrons sur ce que cela implique du point de vue de l'intervention sur l'organisation.

2.4 Niveau 3 ? : accompagner les transitions sociétales

L'étude du cas Vinea nous conduit à nous interroger sur la possibilité d'un troisième niveau d'intervention. En effet, au cours de cette intervention plusieurs problèmes gérés ont

soulevé la question de l'égalité femme-homme. Que ce soit pour le vime, les brouettes peu entretenues, l'apprentissage de la taille de la vigne ou encore le projet « Égalité », directement ou indirectement il s'est agi de favoriser l'égalité entre les femmes et les hommes dans le travail, et surtout de faire reconnaître le travail et les compétences des femmes. Prise en tant que telle, une demande en ergonomie visant à favoriser l'égalité femme-homme peut faire débat. En effet, il serait question de savoir en quoi l'ergonome est légitime pour la traiter. Mais la question mérite d'être posée en d'autres termes, à savoir : en quoi le travail peut favoriser l'égalité femme-homme, au même titre que la santé par exemple ?

Il existe de nombreuses questions sociétales de fond actuelles qui se manifestent aussi à travers le travail : la démocratie et la participation citoyenne, l'égalité femme-homme, les liens intergénérationnels, la lutte contre les discriminations, le développement durable, la production en *bio*, la qualité des produits et des services, le développement de circuits courts, le développement du *care*, etc. Les crises, économiques, sanitaires, sociales, climatiques, que nous vivons de façon aigüe ces dernières années ont ravivé l'intérêt général sur ces questions sociétales.

Tous ces sujets sont débattus en société mais pas ou peu en entreprise. Or, si ce n'est pas encore le cas pour toutes les entreprises, ces questions sociétales finiront par avoir une réalité dans le travail. Nous pensons qu'il y a deux manières indépendantes mais complémentaires pour voir ces sujets sociétaux se développer en entreprise : la première en légiférant et la seconde en les traitant comme des questions de travail localement. La première manière imposera des règles aux employeurs qui pourront les imposer à leur tour de façon descendante, ce qui viendra s'ajouter aux contraintes existantes des managers (Grosdemouge, 2017 ; Abord de Châtillon, 2005). La seconde manière permettra d'en faire une réalité opérationnelle adaptée aux spécificités des entreprises, des équipes et portée par les salariés.

Tel que nous concevons les actions de niveaux 1 et 2, c'est préparer les entreprises à rendre opérationnelles ces questions sociétales dans le travail quotidien et préparer les managers à gérer différemment ces questions dans leur activité quotidienne (Mintzberg, 2006 ; Abord de Châtillon, 2015).

3. Enjeux et objectifs d'intervention

3.1 Paradoxes temporels et enjeux de développement

Nous l'avons vu au Chapitre 5 (§3), l'activité de travail s'inscrit dans plusieurs temporalités, poussée par l'histoire individuelle, l'expérience, dans un contexte donné à l'instant t, et tendue par des objectifs, des valeurs d'horizon. Ainsi chaque situation de travail est traversée par différentes temporalités (Gaudart, 2013) :

- Le « temps de la société ». La société porte un regard spécifique sur les temps de production – temps entre une commande et sa livraison – ou sur la jeunesse d'un *corps*

au travail – l'âge de départ à la retraite recule toujours, temps qui peuvent être contradictoires. Ceci va influencer les situations de travail.

- Le « temps de l'entreprise ». Prises dans une recherche permanente de profits et d'innovation, les entreprises s'inscrivent dans une relation au temps court. Les fusions, déménagements, changements d'actionnaires, d'outils de production, d'organisation, *de salariés*, de métier, tout doit se faire rapidement. Les salariés doivent vendre plus de produits bancaires et plus vite. Ils doivent s'adapter rapidement à la nouvelle cheffe d'agence, aux nouveaux collègues et clients. Ils doivent aussi s'approprier très vite le nouveau logiciel et les nouvelles procédures de prêt.
- Le « temps de la personne ». Selon l'âge, la durée d'une carrière, l'ancienneté dans un métier, une entreprise, une équipe, selon les enjeux personnels, l'état de santé, chaque personne s'inscrira dans un rapport au temps différent d'une autre personne.
- Le « temps des collectifs ». La construction d'un collectif prend du temps et parfois les changements les fragilisent.

Dans cet entrelacs de temporalités, l'intervention a elle aussi un temps déterminé, plutôt court, ce qui semble paradoxal compte tenu des temporalités évoquées.

> Autrement dit, comment va-t-on chercher dans l'histoire des germes qui peuvent servir de point de départ pour des projets de développement, co-construits avec les différents acteurs de l'entreprise, dans ce qu'il est maintenant de plus en plus fréquent d'appeler une intervention capacitante ? Cette dernière est forcément tendue entre les potentialités inscrites dans l'histoire et des projets qui ne sont pas encore aboutis et que l'ergonome va contribuer à construire. (Volkoff et Daniellou, 2015, p. 2).

C'est pour cela qu'un des enjeux de l'intervention est de permettre les développements de l'activité, des collectifs, des compétences, d'offrir des potentialités à travers des « facteurs de conversion » (Bonvin et Farvaque, 2007) qui transforment les ressources en « capabilités » (Arnoud, 2013), le pouvoir de faire quelque chose (Sen, 2005), c'est-à-dire en *capacités d'usage opérantes*.

3.2 Partir du travail, pas de la souffrance

En ergonomie, les réflexions sur l'organisation émergent souvent à partir de demandes relatives à des questions de santé, plus fréquemment à des problèmes de souffrance au travail. Pour des raisons d'efficacité de l'action mais aussi pour maintenir l'action ergonomique dans un périmètre qui est le sien, il est indispensable de recentrer la compréhension du problème sur le travail.

- Chez Mutua, même si la demande ne portait pas directement sur la souffrance au travail, il en était question dans l'expression des salariés. Ceux du centre de traitement voyaient leur travail limité à des *tâches basiques* de traitement de dossiers avec une hiérarchie au

pouvoir décisionnel restreint, rendant les compétences acquises inutilisables. Ceci avait pour effet d'appauvrir le contenu de leur travail et la reconnaissance portée par leurs collègues des sections. Au final, ils ressentaient une perte de sens du travail. Les salariés des sections, qui devaient déployer de nouveaux services, plus adaptés aux besoins des adhérents et gages de survie de l'entreprise selon la stratégie de la direction, étaient incapables de dégager du temps pour le faire tant qu'ils n'arrêteraient pas de gérer « les erreurs et incompétences » du centre de traitement.

- Chez Assur et Bank A, la souffrance était au cœur de la demande initiale (un cas de harcèlement chez Assur). Nous avons dû recentrer les débats sur les processus de gestion des prêts, l'accueil des clients, les circuits des dossiers, la gestion des appels téléphoniques, des erreurs, etc.
- Chez Vinea, la demande était ciblée sur un cas de « harcèlement » entre un manager et un salarié de son équipe. Travailler sur la modification des plans du bâtiment pour les tracteurs ou sur la taille du vime n'a pas été facilement perçue comme une action permettant de limiter le « harcèlement ». Un licenciement du manager aurait été probablement perçu comme une action plus efficace aux yeux de nombreux salariés (managers y compris). Dans ce cas précis, nous pensons qu'il se serait agi d'un échec d'action.

Dans chacun des cas, nous avons dû décaler la demande et le regard sur le travail. Si l'analyse du problème reste focalisée sur la souffrance, le risque est que l'action soit envisagée à travers ce prisme, la cantonnant ainsi à une action limitée à l'individu. Il s'agit alors d'apprendre à mieux gérer son stress en percevant la situation différemment – en mettant de côté les éléments qui nuirait à une perception positive ? – ou en essayant de limiter l'ampleur des effets, en faisant de la relaxation par exemple, même si l'on connaît l'inefficacité des interventions de type « gestion du stress » sur l'absentéisme par exemple (Van Rhenen et *al.*, 2007). Le regard que Clot (2010) porte sur les RPS est très éclairant à ce sujet. La souffrance au travail est un sujet social d'ampleur, révélateur d'un malaise profond dans le fonctionnement des entreprises, et l'ergonomie se doit de se positionner. La manière dont nous concevons l'action sur l'organisation, en tant que prévention primaire, est une façon de se positionner et d'essayer d'agir sur les *causes profondes*.

Pour autant la tâche n'est pas aisée. En effet, avant l'arrivée de l'intervenant, le problème à traiter s'est socialement construit dans l'entreprise. Chez Mutua, pour la plupart des salariés des sections, il était clair que les collègues du CT étaient incompétents et faisaient exprès de leur renvoyer des dossiers qu'ils auraient pu traiter. Pour leurs managers, la direction du CT, qui statutairement était contractuelle, ne portait pas les mêmes valeurs qu'eux vis-à-vis de la santé et des adhérents. Cette direction se contentait seulement de « produire industriellement ». Chez Vinea, le « manager harceleur » était identifié et chacun de ses nouveaux actes étaient analysés à travers ce prisme. Chez Assur, le responsable de la plateforme de services était « incompétent », celui de l'atelier de numérisation un « bourreau ». Compte tenu des changements technologiques et organisationnels, les salariés

se sentaient incapables de surmonter les difficultés quotidiennes et se pensaient devenus incompétents et/ou « trop fragiles » psychiquement pour accepter de tels changements. Certes, certaines situations ou actes pourraient le laisser penser – le coup du classeur chez Assur. Mais la prise de recul est nécessaire pour comprendre dans quelle mesure les managers sont aussi pris dans un système de contraintes et combien les changements réalisés sont plus importants qu'il n'y paraît d'un point de vue du travail.

Dans tous ces cas, il s'agit chaque fois de représentations du problème qui portent sur les caractéristiques des personnes. Il ne s'agit pas de nier que certaines caractéristiques individuelles influencent les manières dont le travail se réalise et ses effets, mais de construire des possibilités d'action opérantes c'est-à-dire sur lesquelles il est possible d'agir (la structure organisationnelle et les pratiques).

Par conséquent, partir du travail et non de la souffrance nécessite souvent un travail pédagogique de la part de l'intervenant afin de *détricoter les représentations* et ce dès la construction de la demande. Chez Mutua, nous avons réalisé un prédiagnostic sur une période d'un an pour mieux cibler la demande. Chez Assur, nous avons construit la demande pendant cinq mois avec la direction et les représentants pour qu'elle porte aussi sur des problèmes de retards ou encore de circuits de dossiers. Chez Vinea nous avons mis quatre mois. Ensuite, ce travail se poursuit en faisant des observations, car si on observe ce que font les personnes, la manière de transférer le vin d'une cuve à une barrique, de traiter tel dossier, de gérer tel appel, de comprendre vers qui un salarié peut se retourner lorsqu'il rencontre un problème, alors on s'intéresse à autre chose qu'à leurs seules caractéristiques personnelles.

On peut aussi décaler les représentations à travers les entretiens individuels qui ont pour objectif de comprendre les éléments du travail difficilement observables, de préciser les variabilités rencontrées, de comprendre les difficultés vécues par les salariés. L'objectif est aussi de comprendre, à partir des objets mêmes du travail (l'appel téléphonique, le dossier de demande de prestation), le rapport subjectif de chacun avec son travail, sa perception du collectif, ses critères en matière de rapport aux assurés, de traitement des situations particulières. Pour éviter d'enfermer les salariés dans une position de souffrance, il est utile de rester centré sur la compréhension du travail, quelle que soit la manière dont celui-ci est vécu. Les salariés peuvent exprimer ce qui leur plaît dans le travail, ce qui leur pose problème ou ce qu'ils souhaiteraient améliorer, ce qui permet ainsi de pouvoir accéder aux affects (Cahour, 2002 ; Van de Weerdt, 2011). Les entretiens individuels sont alors l'occasion pour l'intervenant d'expliquer son approche. Ils ont donc une fonction d'échange, pédagogique même (Dugué et *al.*, 2010). Cette phase de diagnostic est déjà une manière de transformer le rapport des salariés à leur travail, en contribuant à faire exprimer des ressentis qui ne l'auraient pas été de cette manière, et à ouvrir ainsi de nouvelles potentialités de transformation (Sartre, 1943).

Partir des défaillances productives constitue une base commune permettant de réunir managers, techniciens et employés pour interroger l'organisation. Il est ainsi possible

d'identifier des situations de production problématiques, du point de vue de l'efficacité du travail et des conséquences sur les personnes, qui peuvent constituer des objets de réflexion partagés.

3.3 Créer du possible

Si les problématiques de la souffrance, du travail et de la qualité empêchés, des marges de manœuvre restreintes sont présents dans le contexte d'intervention, ce qui est fréquent (Cf. Partie 1), un des enjeux majeurs consiste alors à créer du possible. Cela signifie de parvenir, d'une manière ou d'une autre, à redonner la main aux salariés sur ce qu'il est possible de changer en partant du principe qu'il existe toujours des marges d'action, même si elles sont limitées. À l'heure actuelle, le secteur sanitaire et social voit, au fil des réformes, ses ressources stagner voire diminuer. Or et en conséquence, les problèmes de souffrance au travail augmentent. Il est utile de faire la démonstration des nécessaires ressources pour faire le travail, afin d'en obtenir davantage, mais il est tout aussi utile de chercher à utiliser aux mieux localement et collectivement (managers y compris) les ressources existantes pour maintenir des conditions de travail acceptables.

Dans ce cas, l'action de l'intervenant va rapidement s'orienter sur la transformation, même limitée, des déterminants du travail. C'est une façon de vite concevoir des boucles de régulation synonymes de reprise en main de son environnement de travail.

3.4 Favoriser la participation

Un enjeu subsidiaire à la création de possible est celui qui consiste à favoriser la participation. Cet enjeu est largement relevé pour les interventions en santé au travail.

> Un des éléments marquant de l'efficacité d'une intervention est la capacité de mettre en place une démarche participative où sont convoquées les personnes directement concernées par les problèmes organisationnels et leurs effets sur la santé mentale. Ici, ce sont les travailleurs qui sont les premiers touchés. Le fait de tenir compte de leur expérience et de leur vision du problème est donc essentiel. (St-Arnaud et *al.*, 2010, p. 13).

Nous avons vu au cours du Chapitre 8 qu'une organisation est sans cesse dans un processus dynamique de construction. Intervenir sur l'organisation c'est, non seulement permettre de concevoir une organisation plus adaptée, mais aussi instaurer un processus qui permettra à cette organisation de se transformer elle-même en fonction des différentes variabilités qu'elle subit et des individus et des collectifs qui la composent. C'est tout l'intérêt d'implanter des dispositifs de régulation. Le caractère participatif de l'intervention est donc une caractéristique essentielle du dispositif de transformation de l'organisation. Une des voies que nous avons proposées est de travailler à partir de situations problématiques et non résolues par l'organisation, d'identifier collectivement des solutions (i.e. avec les professionnels reconnus pour traiter ce type de problème) et de les tester à échelle 1, ce que

nous considérons comme une *expérimentation organisationnelle*. Il s'agit, à partir de groupes de travail dans lesquels les opérateurs et leur hiérarchie directe cherchent à identifier et mettre en place des pistes d'amélioration aux difficultés rencontrées dans leur travail, d'instaurer un premier niveau de boucle de régulation. Dans un premier temps, l'objectif est double : favoriser une dynamique collective et diminuer les difficultés quotidiennes. Ensuite, l'objectif est de stabiliser cette dynamique collective en agissant sur les lieux et circuits de décision (régulations verticales) car de tels dispositifs révèlent toute leur pertinence lorsque les managers y sont associés et y participent très tôt.

3.5 Intervenir sur les lieux et circuits de décision

L'implantation de dispositifs de régulation comme système auto-organisé et auto-organisant (Morin, 1999) pour permettre une modification permanente de l'organisation, adaptée au travail, nécessite d'intervenir sur les lieux et circuits de décision. Ce qui nous conduit à discuter des objectifs de l'intervention sur l'organisation. Il nous semble que le cœur de la problématique est bien-là. Construire des espaces de régulation temporaires n'est pas suffisant. Il est nécessaire de modifier les lieux et les circuits de décision. Ceux qui travaillent ont besoin des marges de manœuvre nécessaires pour modeler sans cesse le travail en fonction des variabilités. On peut stabiliser la structure de l'organisation de telle sorte qu'elle améliore les situations traitées. Néanmoins, une fois l'intervention terminée, l'adaptation permanente du travail aux aléas et variabilités des situations continuera d'être nécessaire. Agir sur les circuits et les lieux de décision offre une opportunité aux agents et aux responsables de garder une marge de régulation sur le travail et de prendre soin des situations qui n'auraient pas été anticipées par la structure. En s'appuyant sur le concept de subsidiarité organisationnelle (Petit et *al.*, 2011), l'intervention ergonomique peut alors permettre de proposer une architecture décisionnelle où il convient de décider au plus bas niveau pertinent.

Une des difficultés provient du fait qu'il va s'agir de niveaux de décision différents et qu'ils ne sont pas connus d'avance. De plus, dans les organisations, le pouvoir est majoritairement centralisé. Concevoir des organisations sur le principe de subsidiarité, principalement avec l'idée de décider au plus bas niveau pertinent, oblige nécessairement à décentraliser ce pouvoir. Cette dimension culturelle de l'organisation (centralisation du pouvoir) est tellement prégnante dans les entreprises françaises qu'il est quasiment impossible de partir d'une feuille blanche pour concevoir une organisation dont la répartition du pouvoir se penserait autrement ; à partir de l'efficacité du travail par exemple. L'enjeu est donc d'accompagner les entreprises vers la décentralisation. Évidemment, plus la porte d'entrée est loin des questions organisationnelles (souffrance au travail) et plus la négociation de marges d'action sur le dispositif décisionnel est difficile. Cet aspect rejoint celui de la légitimité de l'ergonome à intervenir sur les questions organisationnelles. Mais il faut probablement saisir les opportunités sociales actuelles de faire de la participation un levier de changement du management.

3.6 Favoriser des espaces pédagogiques de régulation du travail

Ce que nous avons développé au Chapitre 8 à propos de la conception de processus de régulation rejoint évidemment les mouvements sur l'instauration d'espaces de discussion sur le travail en entreprise (Detchessahar, 2013 ; Conjard et Journoud, 2013 ; Castejon, 2020). L'enjeu de favoriser les débats sur le travail est majeur mais insuffisant car l'enjeu principal, nous semble-t-il, est l'action (Sartre, 1943 ; Argyris, 1995 ; Damasio, 1995 ; Argyris et Schön, 2002 ; Davezies, 2012 ; Daniellou, 2015a). Au terme *espace de discussion* sur *le travail* nous préférons celui d'*espace pédagogique de régulation du travail*. La raison ne porte pas sur des considérations sémantiques mais méthodologiques et, dans certains cas, éthiques. Pour cela, et au regard des éléments apportés sur la conception de processus de régulation au chapitre précédent, nous insistons sur trois points de vigilance :

- Tout d'abord, il est indispensable de connaître par avance le périmètre d'action, quitte à le faire évoluer. Il s'agit du résultat d'une négociation entre intervenants, direction, managers et salariés pour savoir ce qu'il est possible de discuter, remettre en question. À cela s'ajoute la manière dont se prendront les décisions vis-à-vis des problèmes traités et des solutions proposées. *Le coup du stabilo* chez Assur en est un bon exemple. Nous pensions avoir négocié les possibilités de décision pour les groupes de travail, malgré cela il a fallu les négocier de nouveau à partir d'exemples concrets. Permettre aux salariés ce travail sans possibilité de changement s'avèrerait très contreproductif en termes souffrance au travail.
- Ensuite, il est indispensable de discuter à partir d'un *matériau* relatif au travail. Il ne suffit pas de mettre des personnes autour d'une table et de les laisser discuter pour que les problèmes de fond sur le travail, notamment sur les questions d'organisation, puissent être gérées. Le matériau à la discussion sur le travail doit être issu d'une analyse du travail. Cet objectif soulève la question de la formation des managers dans l'intervention sur l'organisation, sur laquelle nous reviendrons dans le paragraphe suivant (§4).
- Ensuite, pour que ces espaces soient efficaces dans le temps, ils doivent permettre des apprentissages de deux sortes : sur le travail lui-même et sur la manière de le réguler, de le transformer. Ceci comprend les apprentissages relatifs aux circuits de décision et rôle relatif de chaque manager. Les salariés doivent pouvoir apprendre, par exemple, que pour changer officiellement une règle sur la répartition des objectifs dans une agence bancaire, il faut une décision de la direction régionale.

La construction de relation de confiance entre salariés et entre salariés et managers (Karsenty, 2013) est essentielle pour que ces espaces soient efficaces et durables. Il faut donc accorder un intérêt à ce que ces espaces ne soient pas imposés de l'extérieur mais soit un construit par les intéressés et proches de leurs pratiques et de leurs besoins. C'est pourquoi, il nous paraît difficile de déterminer à l'avance les modes d'animation, les sujets traités, la fréquence des rencontres, les membres participants, etc.

3.7 Intervenir à partir du et sur le travail des managers

Favoriser la participation, les espaces pédagogiques de régulation du travail et intervenir sur les lieux et circuits de décision conduit à s'intéresser au travail des managers.

Nous avons vu que si l'on souhaite agir durablement sur les dispositifs organisationnels, il est indispensable d'impliquer les managers, de mieux comprendre leurs propres difficultés liées au travail et de pouvoir modifier les déterminants de leur travail quand cela s'avère nécessaire. Il en va de l'efficacité des systèmes de régulation du travail essentiels à l'efficacité de production et la préservation de la santé des individus (Hasle et Jensen, 2006).

Une grande partie des possibilités d'action des opérateurs est détenue par les managers (Detchessahar, 2013) notamment les managers de proximité. Ce sont eux en effet qui peuvent permettre à leurs collaborateurs d'avoir des marges de décision et d'autonomie, si tant est qu'ils en ont eux-mêmes (Mispelblom-Beyer, 2006). C'est finalement ce que font les managers chez Vinea lorsqu'ils permettent aux vigneronnes de choisir le diamètre du vime, d'organiser leurs tâches dans la journée ou encore de prendre plus de temps que prévu pour acquérir les savoir-faire en matière de taille. Les managers peuvent ainsi assurer le soutien aux personnes, prendre du temps pour s'appliquer à développer et soutenir les collectifs de travail. Ils peuvent être à l'écoute des remontées du terrain, être attentifs aux plaintes exprimées mais aussi aux signaux faibles. Ils peuvent traiter ces problèmes ou les faire remonter quand ils ne sont plus de leur champ de compétences ou de leur pouvoir de décision. En somme, ils peuvent être de puissants organes de régulation. Ils peuvent être au centre de dispositifs de régulation qui favorisent la gestion des difficultés au plus bas niveau pertinent. Ils peuvent être les maîtres d'œuvre de formes de subsidiarité organisationnelle (Dugué et Petit, 2014). Ces possibilités sont évidemment conditionnées à la volonté de la direction de laisser les marges aux managers de le faire (Cousin, 2008).

Or, les constats actuels font plutôt état des impossibilités des managers à déployer leur activité et du silence dont ils sont victimes (Monneuse, 2014 ; Gomez, 2013 ; Detchessahar, 2011). Et ce constat est même assez ancien concernant le manque de participation des managers aux projets de changement, comme le relève Argyris (1995) : « Ce résultat contredit de nombreux programmes de transformations dans lesquels, de façon typique, les cadres supérieurs se trouvent au premier rang pour épouser le changement, mais non point pour le produire. » (p. 252). Il semblerait en effet que les managers, comme leurs subordonnés, aient perdu et perdent encore leurs capacités d'action dans le travail (Bouleau, 2019). Leur travail se trouve amputé et celui de leurs subordonnés aussi. Les systèmes de régulation en pâtissent car l'amputation la plus sévère du travail des managers concerne leur capacité à produire de l'organisation, c'est-à-dire à transformer la structure organisationnelle quand la gestion des contingences de la situation le nécessite. Maintenir cette population au travail dans ces conditions consiste à les obliger à gérer, de façon permanente, des injonctions paradoxales dont l'organisation ne fournit aucune issue (Mispelblom-Beyer, 2006).

L'enjeu est donc de mieux comprendre leur travail pour pouvoir agir dessus.

3.8 Quelle porte d'entrée : l'organisation comme cible à toute intervention ergonomique ?

Finalement, tout nous laisse penser que chaque intervention ergonomique peut être l'occasion d'une intervention organisationnelle de niveau 2. Ces préoccupations ont déjà été soulevées en ergonomie au sujet de laisser des traces au-delà de la conduite de projet (Martin et Daniellou, 2007 ; Barcellini, 2015).

Dans les trois cas étudiés au Chapitre 8, Mutua, Assur et Vinea, l'action principale porte dans un premier temps sur des déterminants de niveau 1 : la répartition des tâches, les procédures, les habilitations, l'accès aux données, les circuits des dossiers mais aussi les gestes professionnels, les savoir-faire et les compétences ou encore les outils. C'est à partir d'un travail sur ces déterminants pour améliorer les conditions de travail qu'il est possible de questionner les modes de régulation et d'envisager de les transformer pour offrir une capacité d'action sur les déterminants de niveau 1 en interne. On peut donc imaginer associer aux analyses du travail *classiques*, une analyse organisationnelle relative aux modes de régulation, aux rôles des managers, aux marges de manœuvre et aux manières de prendre les décisions. Cela est possible à chaque fois que l'on intervient à un niveau 1.

Probablement que plusieurs cas de figure s'offrent à l'intervenant :

- La possibilité de négocier dès les débuts de l'intervention de travailler sur les modes de régulation du travail à partir du problème posé ou du projet en question. Ceci implique d'accéder au travail des managers.
- La possibilité de faire état de ces aspects du travail dans un diagnostic, ce qui peut offrir des opportunités pour des pistes d'action au-delà des déterminants de niveau 1.
- La possibilité de tenter d'autres modes de régulation à travers des groupes de travail qui ont pour fonction d'instruire des choix par exemple.

Nous reviendrons sur cette question dans le paragraphe suivant au sujet des pratiques managériales participatives.

4. Caractéristiques d'intervention

Ces enjeux et objectifs conduisent à questionner certaines caractéristiques des interventions en ergonomie.

4.1 La conception organisationnelle, une conception pas comme les autres ?

Caractéristiques spécifiques

La conception alimente les réflexions en ergonomie depuis plusieurs décennies (Cf. Chapitre 5 §2). De nombreux travaux se sont penchés sur les processus de conception et le rôle des ergonomes dans différents contextes de conception (Theureau et Pinsky, 1984 ; Daniellou, 1988 ; Garrigou, 1992 ; Terssac et Friedberg, 1996 ; Martin, 1998 ; Falzon, 2005b ; Barcellini et *al.*, 2008) ainsi que sur l'activité des concepteurs (Darses et Falzon, 1996 ; Béguin et Rabardel, 2000 ; Cahour, 2002). Beaucoup moins de travaux en ergonomie portent sur la conception organisationnelle, probablement car elle est plus spécifique. Hormis les cas où une entreprise s'engage dans un changement organisationnel – où bien souvent, il s'agit de regroupements, de fusions, entraînant de nouvelles répartitions de tâches, de nouvelles configurations d'équipe, de changements de métier et de déménagement – il y a peu de projets de conception organisationnelle.

Cela tient certainement aux caractéristiques de fonctionnement des organisations. L'organisation a besoin d'être adaptée, en particulier dans les situations de service, beaucoup plus souvent qu'un outil ou qu'un poste de travail. L'organisation se conçoit au quotidien et, à d'autres moments, lors de projets de changement, elle doit être conçue de façon plus importante. Le changement est un mode d'existence de l'organisation (Tsoukas et Chia, 2002). Dans ce sens, mettre en place des dispositifs de régulation permet d'armer l'entreprise à la fois pour gérer le changement au quotidien et pour anticiper et accompagner les changements organisationnels de plus grande envergure lors de projets.

Si les concepteurs sont plutôt bien identifiés dans *les conceptions plus classiques* (informaticiens, architectes, ingénieurs méthodes, ingénieurs des matériaux, dessinateurs, etc.), cette fois les concepteurs sont moins bien identifiés. Ce sont les managers dirigeants, les managers intermédiaires, les managers de proximité et les salariés, probablement plus que dans les autres conceptions.

Niveaux de conception

Selon le niveau d'action, la conception organisationnelle sera différente. Une action sur le niveau 1 s'apparente, du point de vue de la transformation de l'activité à un changement d'outil par exemple. On peut considérer qu'une procédure n'est jamais qu'un outil pour faire le travail.

Si on change les règles de niveau 2, le degré de changement de l'activité est plus important. En effet, pour les personnes, cela signifie d'abord changer son rapport à l'organisation c'est-à-dire déployer une activité de réflexion et d'action sur l'organisation ; devenir des

« enquêteurs » (Dewey, 1938). Ensuite, cela signifie aussi un changement de rapport à la hiérarchie, pour tous les salariés, managers y compris. La fonction de soutien des managers aux équipes est alors plus présente au détriment de la prescription, du contrôle et de l'évaluation. C'est directement un changement du rapport à la décision qui en découle. Être plus actif dans les régulations engendre une marge de décision plus grande. Enfin, c'est un rapport aux autres, au collectif qui change pour favoriser les régulations horizontales.

Mais tout ceci prend du temps. Construire de nouveaux liens avec les collègues, son chef nécessite du temps d'échanges pour penser son travail, se construire une place dans le collectif ou défendre ses positions. Évaluer la pertinence d'une nouvelle règle oblige à l'expérimenter. Être plus autonome signifie aussi de connaître les lieux et circuits de décision, bien souvent de les apprendre, surtout lorsqu'on les change.

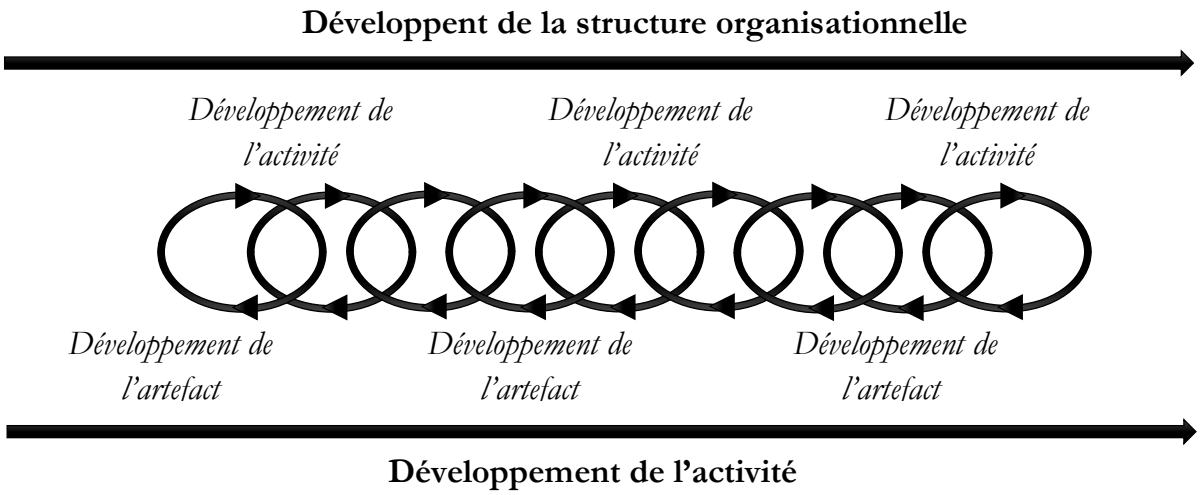


Figure 36 : Développement conjoint de l'activité et de l'organisation (adapté de Petit et Dugué, 2013b)

Si on parvient à changer les règles de niveau 2 pour développer des régulations plus efficaces, cet ensemble de changements aura nécessairement des effets positifs sur le développement de l'activité favorisant la qualité du travail, la construction de sens du travail, et celle de la santé. Donc changer les règles de niveau 2 c'est faire évoluer simultanément la structure organisationnelle et l'activité des individus (voir figure 36). Pour que les vigneronnes fassent la taille de la vigne, il faut réorganiser temporairement les équipes, les objectifs et les plannings (structure), organiser une formation (structure) pour voir si les vigneronnes pourront faire la taille au quotidien. Elles y parviennent ce qui transforme leur activité. Mais cette nouvelle activité questionne alors la répartition des tâches entre vignerons et vigneronnes (structure) qui est en cours de changement, ce qui va, à son tour, transformer l'activité des vignerons. Et ainsi de suite.

En termes de conception, cela signifie que l'on ne peut pas considérer les changements sur les règles de niveau 1 de façon similaire aux changements sur les règles de niveau 2.

- Les temporalités ne sont pas les mêmes. Comme nous l'avons vu tout au long du Chapitre 8, favoriser les processus de régulation ne se décrète pas. Il ne suffit pas d'instaurer des espaces de débat sur le travail pour que les régulations soient opérantes et efficaces. Il ne suffit pas d'imposer une nouvelle règle qui obligerait à collaborer différemment avec ses collègues pour que cela se fasse. Il faut que les managers et leurs équipes expérimentent les processus de régulations. Par conséquent, ils doivent négocier les façons d'identifier et traiter les problèmes. L'espace de débat sur le travail n'est qu'un support. Il faut des temps d'apprentissage différents selon les individus et collectifs mais aussi selon la réalité opérationnelle des régulations à l'œuvre dans l'entreprise ou encore sa culture de la participation.
- Les analyses de l'existant pour anticiper la situation future sont différentes. Il ne s'agit plus seulement d'analyser les activités *productives* des salariés, mais de comprendre comment les dispositifs de régulation sont élaborés sur un plan structurel – types de réunion par exemple, les délégations décisionnelles – et sur un plan processuel, ce qui est plus chronophage et nécessite les méthodes différentes.
- Les méthodes de conception changent aussi. Il ne s'agit plus de *transmettre et d'expliquer* un nouvel organigramme, de nouvelles procédures, une répartition du travail différente, etc., il est question d'accompagner au développement de nouvelles formes de travail, de favoriser les apprentissages, les liens entre les personnes, une conception psychosociale et technique.
- Enfin les compétences des concepteurs ne sont pas les mêmes, celles des intervenants extérieurs et celles des managers.

4.2 Construction participative de la demande

Nous l'avons évoqué à plusieurs reprises, le travail d'analyse de la demande pour intervenir sur l'organisation est plus complexe, plus long et s'apparente plus à une construction participative de la demande qu'à une analyse avec reformulation, et ce pour plusieurs raisons :

- Les contextes d'intervention, avec des tensions sociales et des personnes en souffrance, managers y compris, et les demandes associées (RPS), nécessitent du temps pour décaler les représentations sur des problématiques de travail et avoir un engagement de la direction.
- Le rôle des managers est essentiel dans la gestion des régulations et donc dans le fonctionnement organisationnel. Toute intervention sur l'organisation nécessite donc de les impliquer très tôt comme *partenaire* mais aussi comme *sujet d'étude*. Lorsque la demande porte sur les RPS, cette implication nécessite une véritable construction sociale. Comme les managers sont souvent considérés comme à l'origine des souffrances de leurs subordonnés, demander à analyser leur travail sous-entend souvent de mieux comprendre comment ils s'y prennent pour *infliger* cette souffrance. Ils sont donc souvent réfractaires, voire opposés.

- Les représentants du personnel sont aussi concernés car, comme nous l'avons vu chez Vinea, ils jouent un rôle dans les *remontées* du travail et dans l'efficacité des régulations. Dans un rôle différent de celui des managers, ils analysent ce qui doit remonter et négocient les transformations. Il est donc nécessaire de les impliquer dès le début.
- Enfin, les équipes de direction doivent être engagées dans les demandes, au sens où elles devront se positionner pour prendre des décisions, voire changer leurs façons de travailler. Changer l'organisation transforme les pratiques managériales et nécessite souvent de modifier le cadre de travail des managers, notamment leurs marges décisionnelles. Cela implique aussi des changements dans les relations avec les partenaires sociaux.

4.3 Analyser l'organisation

Toutes interventions ergonomiques, en accompagnement de projet ou en réponse à un problème, intègre une étape « d'analyse de l'existant » (Guérin et *al.*, 1991 ; Daniellou et Béguin, 2004 ; Daniellou et Martin, 2007 ; St Vincent et *al.*, 2011). Donc intervenir sur l'organisation pose très rapidement la question de l'analyse organisationnelle et plus précisément sur quels objets faire porter l'analyse et comment s'y prendre pour les analyser. Deux catégories d'objets organisationnels nous intéressent : la structure et les processus (Cf. Chapitre 6 §4). À travers ce prisme, il nous semble possible et utile d'étudier quatre niveaux de l'organisation (comme le propose la figure *infra*, inspirée de Terssac et Lompré, 1996).

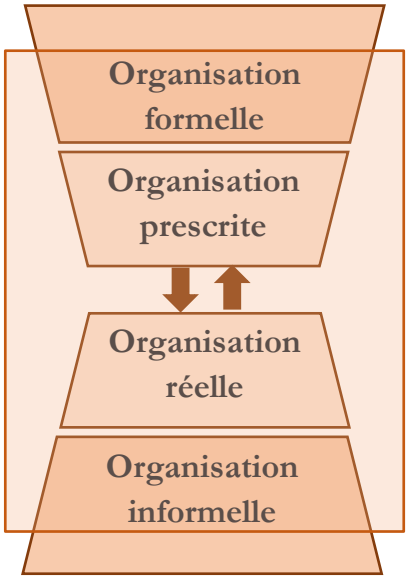


Figure 37 : Quatre niveaux d'analyse de l'organisation

Organisation formelle

L'organisation formelle est composée des règles officielles internes et externes : le droit du travail, les conventions collectives, les règles d'hygiène, les normes, le règlement intérieur, l'organigramme, les règles de sécurité, les fiches de postes, etc. Son étude se fait à travers l'analyse documentaire et à partir d'entretiens avec les managers concernés (directeur technique, maître de chai et chef de culture chez Vinea, directeur de section et du CT chez Mutua). L'observation de certaines situations peut conduire à questionner ces règles.

Organisation prescrite

L'organisation prescrite est un second niveau de règles officielles différentes des premières dans la mesure où elles peuvent être adaptées. Par exemple, en termes d'hygiène alimentaire, il n'est pas possible de prévoir un stock tampon de magrets sur les lignes de découpe, comme dans le cas Agro (vu au Chapitre 7 §5). Par contre, il est possible qu'une entreprise adapte cette règle en abaissant la température de

l'atelier et en donnant comme règle de ne pas stocker les magrets plus de x minutes. La baisse de température et la règle s'apparenteront à de l'organisation prescrite. Le processus qui permet le passage de l'une à l'autre est le résultat d'une activité managériale individuelle ou collective, probablement inscrit dans un processus de régulation (les salariés ont manifesté l'utilité du stock tampon pour des questions de qualité des magrets).

L'entretien avec les managers intermédiaires et surtout de proximité est la meilleure façon d'y accéder. Mais les observations préalables peuvent être utiles pour mieux questionner l'organisation prescrite (exemple du stock tampon).

Organisation informelle

L'organisation informelle est le résultat d'un travail de réélaboration des règles. Dans ces travaux de recherche à La Poste, Caroly (2001) montre par exemple que les guichetiers, avec l'expérience, font le choix de répondre à la qualité de service exigée par l'ancien système de l'entreprise plutôt qu'aux règles commerciales instaurées plus récemment. Le processus de réélaboration se fait à partir de l'organisation prescrite sur la base de réflexions collectives sur les pratiques.

Un constat de peu de règles officieuses peut être le signe d'une faible activité de régulations dont l'origine est à rechercher dans le manque d'activité collective (régulations horizontales). Les changements organisationnels répétés peuvent en être la cause (Ughetto, 2011). Le corpus de règles qui constitue l'organisation informelle est largement alimenté par les règles de métier (Cru, 2014 ; Caroly, 2010).

Les observations et les entretiens en situation sont de bons moyens d'accéder à ces règles. L'entretien collectif ainsi que les entretiens d'auto-confrontation (Clot, 1999), et d'auto-confrontation croisée (Clot et *al.*, 2000), en permettant le débat collectif à partir d'une situation réelle, restent des méthodes fiables pour mettre à jour cette partie *cachée* de l'organisation.

Organisation réelle

Enfin, l'organisation réelle est celle que l'on observe réellement à travers les pratiques. En restant sur l'exemple des guichetiers, Caroly (2010) constate que

> les jeunes novices communiquent aux clients les règles, les âgés novices informent sur les motifs des règles, les jeunes expérimentés expliquent le contournement des règles au client pour répondre à sa demande, les âgés expérimentés réélaborent les règles mais n'en n'informent pas le client. (p. 118).

S'il y a un consensus sur le fait de ne pas appliquer *à la lettre* les règles prescrites, il y a par contre des applications différentes en fonction des catégories d'âges et d'expériences. Il se joue dans ces situations des arbitrages entre le genre et le style (Clot, 1999).

Dans d'autres cas, ce peut être les contingences de la situation qui obligent à réélaborer les règles de métiers. Chez Bank A (Chapitre 7 §5), c'est en fonction du client que l'on a en face de soi que l'on ajustera la règle officieuse sur la vente de PERP.

Comprendre l'organisation, c'est comprendre à la fois ces différentes strates de règles et les processus associés entre chacune des strates. L'un ne va pas sans l'autre car le statut des règles évolue – c'est la vie d'une structure organisationnelle – en fonction de la qualité des processus de régulation.

Enfin, le diagnostic organisationnel est un construit : contrairement à ce que l'on pense, le *schéma* du fonctionnement organisationnel n'est pas connu de ces acteurs. Chaque salarié détient une partie des connaissances sur l'organisation et chacun en a sa propre représentation. Faire une analyse organisationnelle permet de construire un référentiel commun qui fait partie de l'intervention et qui, au-delà du diagnostic, est déjà une forme d'action.

4.4 Interventions imbriquées

Agir sur un niveau à partir de l'autre

Les interventions *classiques*, telles qu'on les connaît en ergonomie, sont souvent des lieux de transformation provisoire des sujets traités dans l'entreprise, des manières de regarder le travail, des transformations provisoires de la participation des salariés et des dispositifs de décision.

Notre approche de l'organisation et de son changement nous conduit à penser qu'une intervention de niveau 2 n'est possible qu'à partir d'une intervention de niveau 1. Pour favoriser la construction de liens entre membres d'une même équipe avec leur manager afin de faciliter les relations de travail et donc les régulations, d'autres approches s'appuient sur des mises en pratique décontextualisées du travail. Comme Amado et Fustier (2012), nous pensons indispensables que les processus s'élaborent à partir de situations réelles :

> Une chose est sûre, les responsables souhaitent en général qu'un esprit d'équipe naisse le plus rapidement possible, d'où des formations au « team building » dont le destin peut être précaire si elles laissent de côté la nature des activités comme leur environnement organisationnel. (p. 8).

Dans les trois cas étudiés au chapitre précédent – Mutua, Assur et Vinea – il était chaque fois question d'une intervention de niveau 1 imbriquée dans une intervention de niveau 2. Le niveau 1 peut correspondre à la gestion d'un ou plusieurs problèmes ou projets dont les thèmes varient : production, santé, organisation, formation (voir figure *infra*).

- Chez Mutua, un premier périmètre d'intervention a concerné la gestion des difficultés entre le centre de traitement (CT) et une section départementale, puis entre le CT et

trois sections et progressivement entre le CT et vingt sections, pour atteindre un périmètre régional.

- Chez Assur, un premier périmètre a permis de gérer les problèmes entre l'atelier de numérisation (AN) et un autre service puis entre l'AN et trois autres services. De façon similaire, un travail entre la plateforme de services (PFS) et un autre service a été mis en place puis entre la PFS et trois services.
- Enfin chez Vinea, le périmètre d'intervention le plus conséquent a concerné le secteur de la vigne avec la gestion de plusieurs difficultés (vime, brouettes, taille de la vigne, affilage des sécateurs[114], répartition des tâches quotidiennes des vigneronnes, ainsi que plusieurs conflits) et le projet « bâtiment ». L'intervention au secteur du chai a concerné la gestion d'erreurs, notamment à l'entonnage, la préparation et la tenue des réunions d'embauche, la conception d'une passerelle pour le pressoir, la planification des tâches annuelles[115], ainsi que plusieurs conflits. Enfin, le projet « Égalité » a servi d'intervention de niveau 1 pour toute l'entreprise.

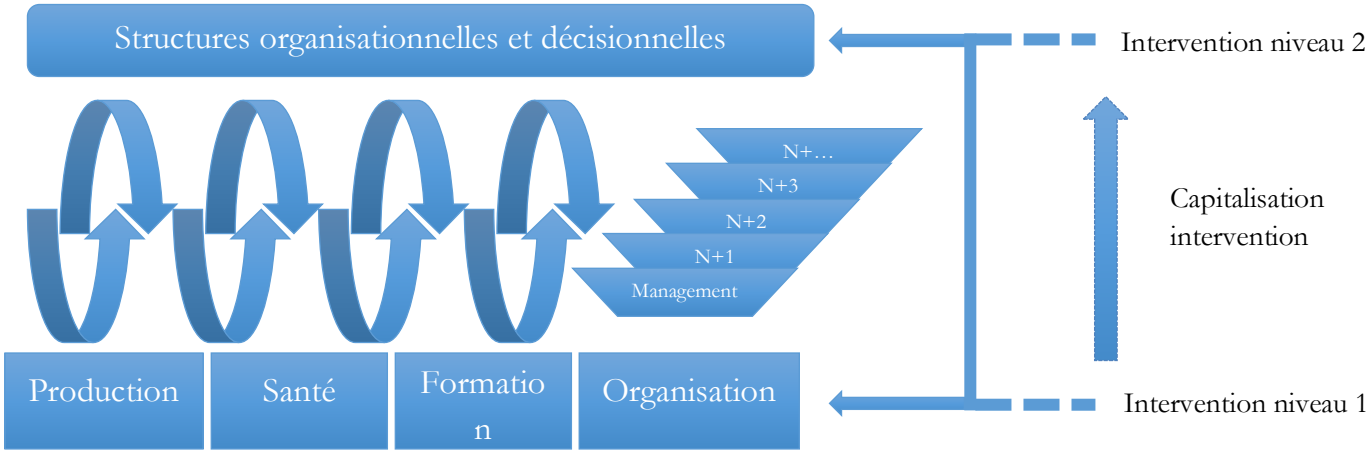


Figure 38 : Structuration des interventions imbriquées niveau 1 et 2

Chaque fois, ces interventions de niveau 1 sont souhaitées et soutenues par la direction et elles font l'objet de la construction d'une demande locale portée par les responsables locaux (directeurs de sections et CT chez Mutua, responsables AN, PFS et les six autres services chez Assur, chef de culture et maître de chai chez Vinea). Il est important que les managers portent la demande et que cette dernière s'attache à traiter leurs difficultés locales.

Une difficulté de structuration de l'intervention tient au fait qu'il est difficile de savoir à l'avance quels seront tous les problèmes gérés par le dispositif participatif de régulation mis en place. En conséquence, les managers sollicités et les niveaux hiérarchiques varient en

[114] Nous n'avions pas évoqué ce sujet au chapitre 8.
[115] Nous n'avions pas évoqué ce sujet au chapitre 8.

fonction de la technicité du problème traité et du niveau de décision qu'il nécessite (figure *supra*).

L'intervention de niveau 2 consiste à capitaliser sur les interventions de niveau 1 (figure *supra*) : les problèmes traités, les difficultés à tester, les difficultés à décider des changements – exemple du Stabilo – les changements de pratiques managériales, les effets des problèmes traités, etc. Puis, cette capitalisation sert de réflexion à d'autres changements qui permettront de maintenir, voire d'améliorer, les conditions de gestion des problèmes et des projets mis en place dans les interventions de niveau 1.

Chez Mutua, cette action de niveau 2 a abouti à une régionalisation, avec une décentralisation importante des décisions nationales en région, une structuration entre sections et CT différente et des rôles modifiés notamment pour les responsables (Petit, 2005). Chez Assur, il a été négocié en fin d'intervention un travail de trois jours avec l'ensemble des managers pour capitaliser sur ce qui avait été fait. Nous n'avons pas accompagné les changements qui en ont découlé. Enfin, chez Vinea, plusieurs projets pour poursuivre le travail entamé auprès des équipes et des managers sont en cours pour l'année à venir (conception de la zone de réception des vendanges, conception du bâtiment tracteurs, réorganisation de la planification annuelle à la vigne et réorganisation de la planification des mises en marché et des mises en bouteilles au conditionnement). En ce qui concerne le niveau 2, un projet, négocié en septembre 2020, visera l'analyse du travail de l'ensemble des managers, puis d'un travail collectif sur une nouvelle répartition des tâches et des circuits et lieux de décision. Il aura finalement fallu cinq années pour y parvenir.

Le périmètre de réflexion, de négociation et de décision sur le niveau 2 résulte d'une construction en début ou durant l'intervention, ce qui le rend variable. Chez Mutua, un comité de pilotage avait été mis en place avec le président, trois vice-présidents et deux directeurs nationaux. Chez Assur, un comité de pilotage existait comprenant les membres de la direction et les représentants du personnel. Chez Vinea, il s'agit du comité de direction composé du directeur général, du directeur technique et de la directrice des ressources humaines. Ce comité de direction s'étend, depuis cette année, au chef de culture et au maître de chai.

En concevant l'intervention sur l'organisation ainsi, les managers deviennent progressivement *porteurs* d'une remise en cause des circuits et lieux de décision auprès des dirigeants et maîtres d'œuvre de nouvelles propositions. Jusque-là, l'analyse du travail des managers était plutôt orientée sur la nature des prescriptions qu'ils produisent comme éléments déterminant de l'activité des subordonnés. Il nous semble aujourd'hui intéressant de poursuivre la compréhension du travail des managers en portant une attention particulière sur leurs propres marges de manœuvre et la répartition des pouvoirs et des circuits de décision associés (Mispelblom-Meyer, 2012 ; Tengblad, 2017).

Concevoir l'intervention comme une expérimentation

Toujours sur un plan méthodologique, essentiellement lorsque l'intervention de niveau 1 concerne des déterminants organisationnels, l'expérimentation s'avère appropriée. Elle est en effet l'occasion de permettre aux salariés de faire l'expérience de la régulation comme acte de conception de l'organisation. Nos trois cas nous permettent d'identifier des repères qui favorisent la structuration de l'expérimentation :

- La *mise en place de groupes de travail* ne se décrète pas. Elle se construit avec les futurs participants, les décideurs et les représentants. Comme nous l'avons vu au Chapitre 8, les configurations des réunions en groupes de travail ne sont pas totalement définies par avance. Les analyses du travail réalisées préalablement permettent d'alimenter les débats mais d'autres problèmes de travail proviennent des échanges dans les groupes.
- *Identifier et hiérarchiser des problèmes*[116]. Tous les problèmes ne peuvent pas être abordés. Il est essentiel de les hiérarchiser afin de donner des priorités aux dysfonctionnements les plus conséquents. Il s'agit de mettre en débat les différentes logiques d'action. Les critères de qualité du travail sont souvent à l'origine des arbitrages sur les priorités (Lhuilier, 2014).
- *La recherche de solutions* aux problèmes évoqués ne constitue pas une difficulté technique. En effet, la construction des problèmes participe de la construction des solutions. La contrainte essentielle est de s'entendre sur les moyens pour parvenir aux solutions. Il s'agit d'une construction sociale entre les acteurs. Les règles utilisées par les opérateurs sont sous-tendues par des logiques d'action et remettre en question ces règles entraîne une confrontation des logiques. Donc la recherche de solutions est double : trouver un compromis aux conflits de logiques et matérialiser ce compromis sous la forme de solution technique, un processus de participation dans toutes ses dimensions (Dugué, 2018).
- *L'identification d'avantages et d'inconvénients* découle des débats sur la recherche de solutions. Il est nécessaire d'identifier des critères d'évaluation qui permettent de valider ou non les solutions techniques expérimentées.
- *La phase d'expérimentation* – « espace naturel » de simulation – doit s'accompagner d'échanges entre salariés au sein des équipes et avec leurs managers. Il est important que les salariés qui ne participent pas aux groupes de travail puissent s'exprimer s'ils le souhaitent. De plus, il s'agit d'expérimenter aussi des modes de coopération, ce qui peut être long à mettre en œuvre.
- *L'évaluation des résultats* s'effectue en cours de l'expérimentation et à la fin.
- Enfin, *les processus décisionnels* interviennent principalement à deux moments : avant de tester à échelle 1 et en fin d'expérimentation.

[116] Comme ce que nous avons développé au Chapitre 7 §6, le terme de *problème* est à prendre au sens « d'erreur » comme proposé par Argyris et Schön (2002).

Ainsi, l'expérimentation permet, dans une certaine mesure, de structurer le travail d'organisation en s'appuyant sur la gestion des difficultés locales, en instaurant une démocratie locale favorisant les intérêts des démarches participatives (Woods et Buckle, 2006 ; Wilson et Haines, 1997). De plus, en faisant travailler les managers et les autres salariés ensemble, l'expérimentation conduit à la construction de modes de reconnaissance réciproque : des responsables vers leurs équipes en laissant des possibilités de participer au changement et de construire en partie son activité future et, des salariés vers les managers en participant à un travail d'organisation. Le changement par l'expérimentation permet ainsi une adaptation progressive des individus, des collectifs et de leurs interactions avec l'évolution de leur organisation. Elle est ainsi considérée comme un instrument au service de ceux qui travaillent et non un outil conçu, extérieurement au travail, pour diriger l'activité, dont l'autonomie, les circuits et lieux de décisions se basent sur un modèle de subsidiarité (Petit et Dugué, 2010).

Vers quel modèle d'intervention pour quel modèle d'organisation ?

Enfin, ces réflexions nous conduisent à la question de savoir quel modèle d'intervention est souhaitable pour quel modèle d'organisation. En ce sens, nous partageons entièrement le point de vue de Hay et *al.* (2020, p. 12) : « understanding the design process is just important as understanding te configuration of a sociotechnical system [117] ». Très clairement, le modèle d'organisation visé doit favoriser le développement. Le développement de l'artefact (ici la structure organisationnelle), génère un développement de l'activité des individus et des collectifs. L'expérimentation est un moment de simulation en grandeur nature. Elle permet aux individus y participant de développer une activité particulière (Béguin et Weill-Fassina, 1997), durant laquelle ils se retrouvent en situation d'apprentissage pour la conception de situations futures de travail. Dans un tel modèle, les salariés ne sont plus seulement considérés comme une ressource mais comme des contributeurs au travail d'organisation (Heller et *al.*, 1998). L'intérêt est double : fiabiliser l'organisation en structurant des boucles de régulations au plus bas niveau pertinent et donner une capacité d'action aux salariés sur leur situation de travail.

Le rôle de l'ergonome est double aussi : favoriser, organiser les débats entre les opérateurs et alimenter ces débats à partir d'éléments issus de leur travail ; un rôle d'analyste du travail et un rôle de *facilitateur* de débats sur le travail. D'autre part, en réalisant ce travail d'expérimentation, les opérateurs se retrouvent en position de développer et d'apprendre de nouveaux modes de régulation du travail. Ils apprennent des processus de décision qui structurent l'organisation et permettent de les remettre en cause lorsque ceux-ci s'avèrent inappropriés. L'analyse de ces processus permet à l'ergonome de pointer les défaillances des régulations verticales, structurées par les circuits et espaces de décisions entre les niveaux hiérarchiques, et de proposer des voies d'amélioration. L'organisation de débats

[117] « comprendre le processus de conception est tout aussi important que comprendre la configuration d'un système socio-technique » (traduction personnelle).

sur le travail et sur les boucles de régulation possibles, constitue dès lors un apprentissage nécessaire (Czarniawska, 2009) pour que ces débats se structurent au-delà de l'intervention.

4.5 Implanter de façon opérante des formes de participation

Finalement, favoriser des organisations qui facilitent les régulations, c'est permettre le développement de la participation en entreprise. *Par conséquent, au prisme de l'action sur l'organisation, l'idée centrale ne serait-elle finalement pas de trouver les moyens de faire perdurer les formes de participation élaborées pendant l'intervention ?*

Implanter la participation « par le haut » ?

Si la loi imposait aux entreprises d'autres formes de participation que celles déjà existantes, il est fort probable qu'elle s'y développe. À propos, il est utile de préciser de quelle participation on parle car, dans le sens commun et notamment pour le ministère du travail, la participation est un outil d'épargne salariale qui permet de redistribuer aux salariés une partie des bénéfices réalisés par leur entreprise[118]. Sans négliger l'intérêt financier pour les salariés, il serait utile d'avoir un débat public sur le sujet afin d'enrichir le concept et ses applications. Quoi qu'il en soit, utiliser le terme de participation en entreprise mérite des précisions. Il y a maintenant presque 40 ans que les lois Auroux ont été mises en place (1982). Les contextes sociétaux et de travail ont évolué, les besoins de citoyenneté à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise aussi. Il est probablement temps de repenser la place des salariés dans l'entreprise qui « citoyens dans la cité, [les travailleurs] doivent l'être aussi dans leur entreprise » (Auroux, 1981). Comme le mouvement initié dans les années 1980 en France, nous sommes favorables à ce que de nouvelles lois permette de développer la participation pour favoriser l'action individuelle et collective.

> Mais elles [les lois Auroux] n'ont pas toutes connu le même destin. Le droit d'expression des salariés, par exemple, était sans doute la réforme la plus ambitieuse. Il s'agissait d'installer les salariés en tant que citoyens dans l'entreprise : leur parole était reconnue comme légitime et avait désormais un cadre légal pour s'exprimer.
>
> Dans l'esprit de l'équipe de Jean Auroux, l'expression libre des salariés pouvait apporter un plus à l'entreprise. C'était tout à fait nouveau et vu de manière très suspecte par le patronat de l'époque. Mais, en pratique, ce droit d'expression est resté lettre morte. La démocratie n'a pas franchi les portes de l'entreprise. Ces trente dernières années ont, au contraire, été marquées par l'irruption du capitalisme financier et de la place prépondérante des actionnaires dans la gouvernance des entreprises. (Raillard, 2012, p. 74).

[118] https://travail-emploi.gouv.fr/droit-du-travail/l-epargne-salariale/article/la-participation

Nous le pensons aussi : la loi est nécessaire mais pas suffisante. Pour que la participation ne reste pas un mythe (Heller et *al.*, 1998), développer la démocratie en entreprise devra nécessairement passer par un développement des pratiques réelles de la participation et notamment les pratiques managériales. Mais comme nous l'avons vu jusqu'ici, il ne s'agit pas seulement de convaincre les managers de l'intérêt de le faire, il s'agit aussi de leur permettre de le faire. Au regard de l'intervention, ceci induit une double action : changement de structure organisationnelle – en particulier lieux et circuits de décision – et développement des pratiques.

Implanter la participation « par le bas »

Dans tous les cas d'intervention en entreprise étudiés plus haut, nous avons essayé de concevoir des dispositifs de participation adaptés aux contingences des situations : culture organisationnelle, pratiques managériales, dispositifs existants, volonté de la direction, climat social, problèmes ou projets à gérer.

- Chez Agro, comme évoqué au Chapitre 7, §5, l'objectif que nous nous étions fixés était de parvenir à réaliser des groupes de travail sans le responsable de production.
- Chez Mutua et Assur, nous avons dû construire progressivement des cercles de participation à géométries différentes, compte tenu des tensions entre les équipes, avant de pouvoir faire participer à plus grande échelle. Dans ces cas et contrairement à Agro, nous avons intégré directement les managers de proximités dans les groupes. L'objectif était de faire la démonstration de l'efficacité d'une décision prise au plus bas niveau pertinent.
- Chez Vinea, les groupes de travail se sont faits par équipe (vigneronnes et vignerons séparés par exemple) et dans un premier temps sans les managers. Ce n'est que plusieurs mois après le début de notre intervention que nous y avons intégré les responsables. Cinq ans après, une fois la structure des métiers changée – projet « Égalité » – nous allons faire travailler ensemble vignerons et vigneronnes sur le partage des tâches. La culture de la sexuation des métiers est tellement ancrée dans les pratiques quotidiennes qu'il nous a semblé très difficile de le faire plus tôt, c'est-à-dire sans changer la structure et préparer les salariés et les responsables.

De plus, il est indispensable de concevoir les dispositifs participatifs comme des moyens opérants capables de résoudre les problèmes de travail. Pour que la démocratie s'installe durablement dans l'entreprise, il faut qu'elle s'accroche à une réalité concrète pour chacun : le travail (Borzeix et *al.*, 2015). Donc pour que ces dispositifs fonctionnent, il est indispensable que l'objet de participation reste le travail. D'où l'importance de s'appuyer sur un matériau issu des analyses du travail (Cf. §3.6).

Faire participer est un acte managérial

Finalement, l'intervention sur l'organisation peut être conçue comme un moment pour développer ou renforcer la participation comme un acte managérial (Chassaing et *al.*, 2018 ; Poley et *al.*, 2019).

- Chez Agro, une fois que la direction a vu *les productions* des groupes de travail dans le cadre de projet de conception des nouvelles lignes, donc son propre intérêt mais aussi les intérêts pour les salariés, la préoccupation de maintenir l'animation par le responsable de production est devenue secondaire. Nous avons maintenu le dispositif de participation durant toute l'intervention mais ne savons pas s'il a perduré ensuite. Cette intervention ne comportait pas de niveau 2. L'avancée de nos recherches et surtout le contexte de l'entreprise ne le permettaient pas.
- Chez Mutua, la question de la participation a rapidement alerté les managers et tout particulièrement la directrice du CT. En effet, elle a très vite perçu l'intérêt *d'avoir la main* sur l'organisation des groupes de travail. Elle souhaitait organiser une rotation des salariés et progressivement prendre la main sur l'animation. Nous sommes allés dans son sens – il aurait été stratégiquement inutile de s'y opposer – et cela a été bénéfique dans le management de ses équipes mais aussi par rapport à la place qu'elle devait construire vis-à-vis des directrices et directeurs des sections départementales.
- Chez Vinea, la participation a dû trouver des applications concrètes très vite. L'exemple du vime, des brouettes et de la répartition des tâches quotidiennes des vigneronnes montrent combien les managers ont progressivement essayé de traduire la participation dans leurs pratiques quotidiennes : opérationnaliser les marges de manœuvre. Aidés et soutenus par les intervenants sur les deux premiers cas, ils ont géré seuls le dernier et d'autres par la suite (apprentissage de la taille de la vigne par exemple).

Afin de poursuivre dans ce sens, nous nous appuierons sur un autre cas dans lequel nous avons pu implanter un lourd dispositif de participation dans le cadre d'un projet de conception. Nous nous en servirons essentiellement pour discuter des effets sur les changements de pratiques managériales.

EHPAD L

EHPAD L est un Établissement d'Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes. Actuellement 65 personnes y travaillent pour 104 lits. Comme la majorité du secteur, les conditions de travail y sont difficiles et les conséquences lourdes. En 2015, il y a eu 578 jours d'arrêt pour accident du travail, contre 183 en 2014 et le taux de gravité se situe entre 1,53 et 2,89 depuis 3 ans (moyenne nationale à 1,3). Nous intervenons dans le cadre d'un projet architectural de conception d'un nouvel établissement de 120 lits, démarré en 2015 et qui se terminera (déménagement) en 2021. Notre présence tout du long du projet est liée à une volonté politique des élus de la ville de mener un projet « phare » en termes de démarche participative et de coopération de plusieurs acteurs : architectes, direction et personnels de l'EHPAD, direction du CCAS[119] et ergonomes. La présence des chercheurs-intervenants résulte d'un co-financement entre la ville et la CNRACL[120], dans le cadre d'une capitalisation des démarches participatives pour prévenir les atteintes à la santé au travail (TMS/RPS, AT/MP), sur un ensemble de projets de ce type. Positionnés auprès de la Maîtrise d'Ouvrage (MO) (élus, direction CCAS, direction EHPAD), nous avons participé à structurer une conduite de projet participative et à son animation à tous les niveaux (figure ci-contre). La démarche mise en place a permis de faire participer les membres de la MO, des salariés et des représentants du personnel, de l'analyse des plans avant sélection des architectes jusqu'à la préparation du déménagement, en passant par la validation des plans de conception (APS et APD[121]) et des organisations futures du travail (lever du résident, distribution des repas, gestion du linge, des déchets, coucher du résident, animation, gestion des décès, aménagement des salles à manger, des chambres, etc.).

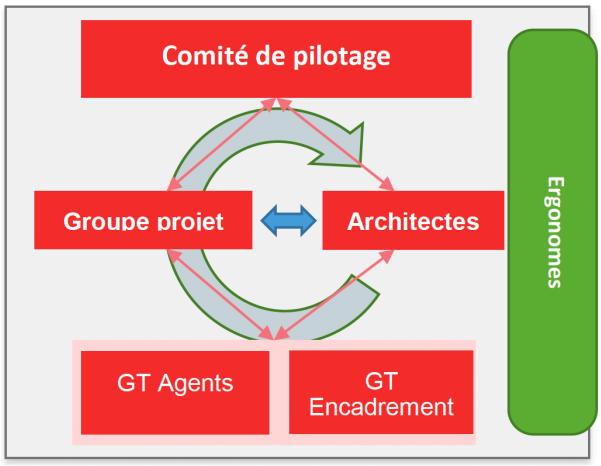


Figure 39 : Structuration du projet (d'après Chassaing et *al.*, 2018)

Cette intervention relativement longue, comme chez Vinea, nous a permis d'approfondir la question la participation comme acte de management. Nous avons d'abord animé seuls les groupes de travail et ensuite y avons intégré la cadre de santé. Puis, elle a progressivement pris l'initiative d'animer des groupes de travail. Nous avons, après avoir fini de travailler sur la conception des plans, mis en place un groupe de travail de l'ensemble des encadrants afin de définir la future organisation. Des points réguliers ont été faits auprès du comité de pilotage sur l'état d'avancement et la méthode. À deux reprises nous avons présenté ces

[119] Centre Communal d'Action Social.

[120] Caisse Nationale des Retraites des Agents des Collectivités Locales.

[121] Avant Projet Sommaire et Avant Projet Définitif.

travaux devant les élus de la ville. Enfin, une sensibilisation à la participation a été faite à l'ensemble des responsables du CCAS, en charge de projets.

Un entretien récent avec la directrice et la cadre de santé de l'EHPAD (Cf. Annexe 8) nous permet d'identifier quelques repères sur le sujet.

- *Apprendre sur le travail des équipes*. Même si les managers connaissent bien le travail de leurs équipes, parce qu'ils l'ont eu fait ou sont proches d'elles, ils apprennent toujours en faisant participer. Avant qu'un responsable participe au groupe, il est donc indispensable que le groupe soit préparé, c'est-à-dire que les personnes aient appris à se connaître et à échanger sur la base d'éléments du travail. Alors le manager pourra découvrir de nouvelles facettes du travail de ses équipes.

  > Ça m'a appris des choses, ça m'a permis de prendre du recul dans les organisations macro, car souvent je me suis rendu compte d'avoir le défaut d'être très analytique, c'est-à-dire le « nez trop dans le guidon » et de ne plus être capable de restituer une vue d'ensemble. Et c'est essentiel. Moi ça m'a beaucoup appris sur cet aspect-là. (Cadre de santé).

- *S'approprier des outils de participation*. Il existe des aspects très pratiques de la participation et il est important que les managers puissent s'approprier des outils utilsés par les intervenants ou qu'ils en développent d'autres.

  > Si on prend le groupe de travail sur le repas, le groupe a mis en place une frise sur l'ensemble de la journée avec les temps forts et ensuite, sur chaque temps fort, qui fait quoi ? Ça c'est quelque chose que je n'aurais jamais fait car je ne l'ai jamais vu et par contre, c'est quelque chose que je réutiliserai. (Cadre de santé).

- *Construire une cohésion d'ensemble portée par la direction*. Nous l'avons vu, la participation n'est pas seulement un acte technique qui permet de mieux comprendre le travail, c'est aussi un acte politique (Dugué, 2018). Pour implanter plus durablement la participation dans les pratiques de management, il est nécessaire que la direction finisse par partager la stratégie d'utiliser la participation et de construire du sens sur cette base.

  > Ce qui est important est que le médecin coordonnateur, la cadre de santé et moi nous nous retrouvons dans cette manière de manager. Il faut que l'on soit tous là-dedans, que toute l'équipe de direction partage cette vision. C'est l'élément clé du fonctionnement pour nous. (Directrice).

  > Ça nous a permis de faire des liens avec le projet d'établissement, avec les évaluations internes. Grace à vous on a pu construire des liens avec tout ça alors que d'habitude, ce sont des outils de qualité qui sont pensés et utilisés indépendamment. Remettre

des liens pour prendre des décisions sur notre future organisation est essentielle, ça donne du sens, à nous et aux personnels. (Directrice).

– *Maintenir une justice organisationnelle et gérer l'efficacité technique et sociale*. Comme tout acte de management, faire participer soulève des préoccupations relatives à la justice organisationnelle (Frimousse et *al*., 2008). Comme chez Mutua, la question de quels salariés participent, de façon stable, avec quelle rotation, est une véritable question de management pour maintenir un sentiment d'équité (Peretti, 2004), sans qu'il y ait *a priori* de *bonne solution*. Ce qui est important est de pouvoir discuter des critères d'efficacité sur le plan technique et social.

C'est la question que l'on s'était posée au tout début : est-ce qu'on fait un groupe élargi en essayant de laisser personne au bord du chemin, ou est-ce que l'on ressert, ce que l'on a fait après ? Je me rappelle, la volonté au départ, c'était de laisser ouvert, nous avions fait un affichage en salle de pause et beaucoup de salariés s'étaient proposés pour participer. Ça aurait été dommage d'en laisser de côté. On a perdu du temps oui. Est-ce qu'il est réellement perdu, j'en sais rien. J'en suis pas sûre. (Directrice).

Moi aussi j'en suis pas sûre. Je trouve qu'il fallait en passer par là. Ce n'est pas la méthodologie que j'aurais appliquée mais je pense que je me serais planté en fait. Probablement nous avons géré d'autres aspects en faisant participer un maximum d'agents au début, la dimension sociale. Mais cette dimension-là, je pense que je ne l'aurais pas gérée comme ça. Du coup, le fait que vous nous ayez aiguillés là-dessus, même si je n'y adhérais pas, c'était positif. (Cadre de santé).

– *Évaluer les faisabilités de maintenir les dispositifs de participation*. La mise en place d'un dispositif de participation est l'occasion d'évaluer les faisabilités, notamment matérielles, pendant l'intervention et après. C'est un moyen de garantir une certaine perennité.

On a vu que certaines fois, on a été obligé d'annuler des groupes de travail car on ne trouvait pas d'agents pour les faire, indépendamment du fait que la participation était prise en charge[122]. On ne peut pas déshabiller complètement l'établissement de ses titulaires pour les mettre dans les groupes de travail et tourner majoritairement avec des remplaçants. Il y a donc un problème de faisabilité par rapport à notre problème initial de gestion des effectifs et des plannings. C'est vrai qu'à chaque fois, on se tord les méninges pour savoir qui on met dedans, si cette personne ne peut pas qui on va pouvoir mettre ? Je trouve ça compliqué, faire en sorte que les étages

[122] La participation des salariés était financée dans le cadre d'une recherche-action, elle-même financée par la Caisse nationale de retraites des agents des collectivités locales (CNRACL).

fonctionnent et que les agents soient vraiment libres pour faire les groupes de travail. (Directrice).

– *S'assurer du transfert*. Enfin, l'intervenant doit pouvoir maintenir un dialogue constant avec les managers sur les possibilités de transfert des pratiques de participation et doit savoir *lâcher l'affaire*.

> En parallèle de votre travail sur l'organisation générale, on travaille sur des points détaillés comme la gestion des douches, l'accueil médical, le mobilier, le poste d'agents de nuit. On va le faire « en interne ». Du coup, on va toucher d'autres personnes. (Cadre de santé).

> On ne peut pas faire participer tout le monde mais sur cette dernière étape du projet on a envie de ratisser plus large. MC va travailler avec la nouvelle lingère sur l'hygiène des locaux communs, moi je vais travailler avec les secrétaires sur l'adéquation des mobiliers de leurs futurs bureaux. Comme ça chacun va se trouver plus impliqué à un moment ou un autre. (Directrice).

Dilemme d'intervention : il faudrait lâcher l'affaire ?

Ceci nous conduit à soulever ce que nous considérons comme un *dilemme d'intervention* – ou d'intervenant – sur les objectifs et les valeurs, spécifiquement lié aux interventions de niveau 2. Le but d'un changement de niveau 2 est de faire faire différemment aux managers. Par conséquent, il arrive un moment où ce sont les managers qui font sans *nous*. En tant qu'intervenant, nous perdons la main sur l'objet des transformation (le travail) et la manière de le transformer. Cette question n'est pas nouvelle (Rabardel, 2005 ; Martin et Daniellou, 2007), mais elle se pose en des termes nouveaux.

D'un côté, nous avons insisté sur le fait qu'il est important d'utiliser un matériau issu d'analyses du travail pour garantir une efficacité aux régulations : les débats sur le travail doivent porter sur des éléments concrets du travail pour pouvoir trouver des issues tangibles dans l'organisation du travail par exemple. Dans l'intervention de niveau 1, ce matériau provient des analyses faites par l'ergonome.

D'un autre côté, nous fixons comme objectifs à l'intervention de niveau 2 de changer la structure organisationnelle et les pratiques managériales de façon à ce que les managers eux-mêmes puissent faire vivre les régulations. Dans ce cas, d'où provient le matériau utile aux débats ? Des salariés ? Des managers ? Probablement des deux. Nous faisons le constat que des objectifs de l'intervention de niveau 1 peuvent être contradictoires avec ceux de l'intervention de niveau 2.

Chez Latour et EHPAD L, les intervenants finissent par ne plus animer les groupes de travail, ne plus y participer et même ne plus en être à l'origine. Comment maîtriser les sujets abordés ou la manière d'en débattre ? Difficile d'y répondre mais probablement qu'une des

clés tient dans le caractère pédagogique de l'intervention (Dugué et *al.*, 2010 ; Petit et Dugué, 2019) et dans l'apprentissage de l'intervenant à accepter de *lâcher l'affaire*.

Loin d'apporter des réponses à cette question, nous la posons comme axe de réflexion à poursuivre.

4.6 Interventions pédagogiques[123]

La démarche participative nous conduit à pointer le nécessaire caractère pédagogique des interventions sur l'organisation. En effet, à travers les liens qu'elle permet de tisser entre les acteurs, à partir des connaissances qu'elle permet de produire et de transmettre, l'intervention ergonomique peut-être envisagée comme un acte pédagogique (Dugué et *al.*, 2010). Pour situer notre propos, nous accorderons ici deux finalités principales à l'acte pédagogique : la première concerne le fait de rendre des individus capables en situation, c'est-à-dire de leur permettre d'acquérir des connaissances, de construire des savoir-faire intellectuels et physiques, et de les mobiliser de façon pertinente dans des contextes d'action singuliers ; la seconde a trait au développement personnel de ces mêmes individus (Lerbet, 1980), à la transmission de valeurs ou au développement d'une culture spécifique. C'est spécifiquement des caractéristiques d'intervention que nous avons mises en avant dans les cas Mutua, Assur, Vinea et EHPAD L.

Quatre modalités de formation/intervention permettent d'éclairer le renforcement plus ou moins important des caractéristiques pédagogiques des interventions.

- *La sensibilisation.* Même si cette forme n'est que très rarement évoquée comme telle, souvent les ergonomes réalisent des actions de sensibilisation. Elles peuvent faire suite à des demandes explicites : « nous souhaiterions que vous interveniez auprès de notre encadrement pour les sensibiliser à la problématique des risques psychosociaux… ». Dans ce cas, se posera la question pour l'intervenant de réaliser une sensibilisation (parfois seulement une journée), avec peu d'effets attendus, mais qui peut parfois aussi permettre aux managers et à la direction de prendre conscience de la situation et de formuler une autre demande plus tard. La sensibilisation aura permis d'éclairer le problème autrement et pourra alors être considérée comme une étape de la reformulation de la demande.

  Dans d'autres cas, la sensibilisation prendra une forme moins officielle et se manifestera à différents moments de l'intervention. Nous sommes typiquement dans les situations où l'intervenant s'appuie sur le registre de l'expertise, fait appel à des connaissances élaborées au cours ses expériences pour transmettre aux acteurs de l'entreprise des connaissances sur un sujet précis : les causes des troubles musculosquelettiques, le schéma d'analyse d'une situation de travail (Leplat et Cuny, 1974), pour rendre compte de la place de l'activité, la manière dont pourrait se structurer l'ensemble des équipes

[123] Cette section est inspirée de Petit et Dugué (2019)

liées à un projet, le seuil de bruit acceptable, etc. Nous retrouvons ces moments au cours de rencontres plus ou moins formelles ou de réunions.

- *La formation.* L'acte de formation en ergonomie a, depuis toujours, été considéré comme essentiel à la pratique du métier. L'ergonomie s'est, pour une grande part, développée par ses actions de formation (Cf. Chapitre 5), notamment celles de représentants du personnels (Teiger et Lacomblez, 2013).

  Dans ce cas, l'intervention elle-même est un acte pédagogique mais l'action de transformation de la situation de travail n'est pas nécessairement négociée au préalable. L'action se *limite* alors à une modification des savoirs et savoir-faire des salariés concernés. La plupart du temps, les contenus des formations portent sur des connaissances sur l'homme au travail et/ou l'analyse du travail, le but étant de modifier les représentations sur le travail de certains acteurs et leur permettre de l'analyser autrement pour le transformer. D'autres formes d'intervention peuvent associer la formation à une démarche participative. C'est le cas proposé par Bellemare et *al.* (2001).

- *La formation-action.* Pour poursuivre dans ce sens et aller plus loin dans l'implication des salariés, les démarches en entreprise peuvent aussi favoriser l'action des salariés au-delà de la formation, à travers des dispositifs de formation-action.

  La formation-action alterne des moments de transmission de connaissances et des actions menées par les participants, entre les sessions de formation (cas Vinea en début d'intervention). Lors des sessions de formation, les formateurs assurent généralement un suivi des actions pour permettre une réflexion individuelle et collective sur la pratique des participants. La formation-action nécessite une mobilisation importante des participants, il ne s'agit pas seulement d'assister passivement à des séances d'apports théoriques. Ces dispositifs obligent les participants à réaliser des actions, liées au contenu de la formation, dans le cadre de leur activité. On peut ainsi considérer que l'ergonome se situe plus du côté de l'intervention (par rapport à la formation) dans le sens où une action de transformation est menée indirectement à travers l'action des participants. Un tel dispositif associant transmission de connaissances, action et réflexion sur sa pratique favorise grandement le développement des compétences (Delgoulet et Vidal-Gomel, 2013 ; Weill-Fassina et Pastré, 2004). De nombreuses expériences ont été analysées et formalisées pour des formations-actions menées auprès d'équipes de direction (Martin et Baradat, 2003) et des représentants du personnel (Teiger et Laville, 1989 ; Théry, 2006 ; Gaudart et *al.*, 2012).

- *La formation-action-intervention.* Comme nous l'avons vu dans les paragraphes et chapitres précédents, nos dernières expériences nous ont conduits progressivement vers des interventions à plus forte composante pédagogique. Des formes *hybrides* d'intervention, formation-action-intervention, nous permettent de poursuivre la réflexion. L'objectif d'un tel dispositif, vise des effets plus durables de l'intervention ergonomique. En effet, au-delà des actions de transformation liées à l'intervention, il s'agit de placer le travail

au centre des processus de décision[124]. Pour cela, il est nécessaire d'emmener ceux qui sont en charge des décisions à prendre conscience que le travail est plus complexe qu'il n'y paraît, qu'il est utile de le prendre en compte lors de décisions et que ces décisions ont des effets sur le travail (des autres), de « peupler les représentations des décideurs » (Barcellini, 2015, p. 108).

Comme nous l'avons vu dans les cas Vinea et EHPAD L, dans ce dispositif, les managers ont une réflexion sur leur propre activité. Ils construisent et débattent les problèmes collectivement, proposent des méthodes d'action pour résoudre les problèmes, les mettent en pratique et réalisent un retour sur la mise en œuvre et ses effets. Ces cas constituent progressivement une bibliothèque de situations communes aux managers et leur gestion permettent l'élaboration d'une pratique réflexive (Schön, 1983). Ces modalités d'intervention sont aussi l'occasion de développer les dimensions pédagogiques des pratiques managériales

Ces modalités pratiques ne sont pas exhaustives mais peuvent aider à penser la structuration des interventions pédagogiques. De plus, il est évident que le volet pédagogique de la pratique ergonomique est pour beaucoup issu et porté par le milieu universitaire, historiquement et aujourd'hui encore. Mais, au regard de l'évolution des positions de la discipline (approche développementale, ergonomie constructive), des questions sociétales (développement durable, consommation responsable, participation citoyenne), celles des entreprises (rachats, fusions, regroupements, intensification, baisse des coûts de production) ou encore des problématiques que doivent gérer en conséquence les praticiens (qualité de vie au travail, risques psychosociaux, projets de réorganisation), il nous semble nécessaire de réinterroger les pratiques en ergonomie.

Il y a un peu plus de vingt-cinq ans quelques collègues s'interrogeaient déjà sur les liens entre formation-action et intervention (Teiger, 1994 ; Barthelot et *al.*, 1994). Ils se demandaient par exemple si la formation-action pouvait faire émerger une demande et permettre, à son issue, de réaliser une intervention en ergonomie. Nous pensons que la question peut aujourd'hui se poser en d'autres termes : comment combiner les deux approches pour permettre, pendant les interventions, des apprentissages plus fréquents et plus qualitatifs, pour rendre les interventions plus pédagogiques ?

[124] Cet aspect avait été abordé à propos des conduites de projets architecturales (Martin et Daniellou, 2013)

Synthèse de la partie

Cette partie a été l'occasion d'exposer différents cas d'intervention dans des secteurs variés et à partir de demandes différentes : projet organisationnel chez Mutua, projet industriel chez Agro, problèmes de production et d'absentéisme chez Assur, problèmes de souffrance et production chez Bank A, projet architectural chez EHPAD L et problème de violence chez ITEP A. La mise en perspective de ces expériences nous permet si ce n'est de dessiner un modèle d'intervention sur l'organisation, de proposer des méthodes et des axes de réflexion sur la manière dont les ergonomes peuvent intervenir sur l'organisation.

- Tout d'abord, il est possible et nécessaire d'intervenir simultanément sur les processus et la structure.
- Ensuite, une intervention sur l'organisation peut se contenter de rendre une situation adaptée en agissant sur des déterminants organisationnels de niveau 1.
- Pour concevoir une situation adaptable, il est nécessaire d'implanter une intervention de niveau 2 afin de développer des boucles de régulation horizontales et verticales.
- Une intervention de niveau 2 est obligatoirement conçue à partir d'une intervention de niveau 1, pas essentiellement orientée sur des déterminants organisationnels. Ainsi, chaque intervention de niveau 1 peut permettre de déployer une intervention de niveau 2.
- Les interventions de niveau 2 s'appuient sur un dispositif d'expérimentation participatif qui conduit à faire porter les régulations par les acteurs de l'entreprise et à initier des changements dans les pratiques managériales.
- Elles révèlent notamment les défaillances dans les circuits et lieux de décision et nécessitent de fait de pouvoir les modifier.
- Ces deux derniers aspects conduisent à des changements de structure qui concernent tant les managers que les équipes. Sans une volonté des directions d'entreprise, ce type d'intervention est voué à l'échec.
- Enfin, développer les apprentissages sans précipiter le changement d'organisation par une simple transformation de structure rapide et peu efficace, nécessite un temps relativement long à l'encontre du court-termisme dans lequel vivent les entreprises.

Nous terminons avec l'idée qu'un pan de l'ergonomie est bien inscrit dans un courant organisationnel tant dans ses réflexions théoriques que ses mises en applications pratiques et tant sur les modèles organisationnels que sur les démarches de changement. Cette inscription offre à l'ergonomie des perspectives de recherche ouvertes sur d'autres disciplines et dans de nouveaux champs. Le chapitre suivant, qui sert de conclusion finale, s'attache à les détailler.

Chapitre 10 - Perspectives de recherche

Tout au long de ce document, nous avons retracé le cheminement de nos travaux de recherche depuis une quinzaine d'années et présenté les résultats actuels. Nous en arrivons à l'idée que l'intervention ergonomique sur l'organisation (processus et structure) est une voie possible pour implanter plus durablement des dispositifs de régulation (horizontale et verticale), gages d'une meilleure prise en charge des problèmes de travail par les collectifs et les managers. Nous avons notamment insisté sur l'importance de concevoir l'organisation à travers l'intervention (expérimentation organisationnelle) par l'élaboration de processus horizontaux et verticaux.

Au terme de ces résultats, des interrogations subsistent et des pistes de développement s'ouvrent à l'aune des transitions sociétales en cours et à venir. Après un bref aperçu des interrogations qu'il nous reste, nous énumèrerons quelques-unes des tendances sociétales pour proposer ce qui nous semble être des programmes de recherche en continuité avec les travaux menés jusqu'alors. Nous terminerons par une réflexion plus synthétique sur les programmes d'enseignement et de formation auxquels ces questions de recherche invitent.

Mêmes si nous ne l'avons pas précisé explicitement, toutes les entreprises dans lesquelles nous sommes intervenus – et présentées dans ce mémoire – subissaient des contraintes financières importantes, sauf Vinea. Mutua, Assur, Bank A se réorganisaient, avaient fusionné pour des économies d'échelle. Elles modifiaient leurs process afin « d'optimiser » la production pour en diminuer les coûts. Pour cela, des critères de qualité avaient été revus à la baisse, des personnes déplacées, sorties de leur collectif, avec des métiers nouveaux, de nouvelles procédures avaient été imposées, des outils changés. Le tout dans un temps tellement court que les compétences n'avaient pas eu le temps d'être reconstruites, les collectifs non plus. Chez ITEP A et EHPAD L, dans le secteur sanitaire et social, les réformes successives ont réduit progressivement les ressources. Souvent leurs questions de travail se concentrent sur « comment allons-nous assurer le minimum avec les effectifs présents ? ». Chez Agro, l'augmentation des cadences grâce aux nouvelles techniques d'automatisation reste souvent le maître mot des réflexions sur le travail.

Mais le travail, tel qu'il se réalise à travers l'activité des individus et des collectifs, reste absent des réflexions sur tous ces changements car il n'est pas l'objet des améliorations souhaitées. Il est un moyen pour atteindre des objectifs d'une production toujours plus profitable. Dans ce contexte, en tant que chercheur, nous nous interrogeons toujours sur la pertinence et l'utilité des actions que nous menons et des dispositifs que nous implantons. Quel sera le prochain changement dans l'entreprise qui détricotera plus ou moins rapidement ce qui a été conçu ? On pourrait dire que les espaces que l'on créé s'apparentent à des *bulles* dans lesquelles les salariés ont plus de moyens pour adapter le travail aux conditions réelles, aux contingences (les clients par exemple), ils parviennent à faire un travail de qualité, ils construisent des relations avec les autres (les clients, les collègues), élaborent et réalisent des

régulations plus efficaces, participent de façon plus effective. Dans ce contexte, les pratiques managériales évoluent et facilitent ces conditions. Mais ces *bulles* sont fragiles. Le moindre événement extérieur peut les briser : changement de direction, de managers, d'outil, de métier ou encore d'équipe. Et au regard des rythmes de changement des entreprises (Pesqueux et Triboulois, 2004), la probabilité que les dispositifs que l'on conçoit, à travers des interventions capacitantes (Barcellini, 2015), s'effritent est grande. Alors, faudrait-il peupler encore les entreprises de *bulles* ou parvenir à les consolider ? Probablement les deux. De plus, en quoi ces *bulles* pourraient s'avérer efficaces au-delà de ce que nous avons déjà proposé ?

1. Transitions sociétales

Les transitions sociétales en cours et à venir (d'âges, technologiques, organisationnelles, culturelles) vont probablement contraindre les entreprises à l'existence de *bulles* solides. En effet, un certain nombre de transitions sociétales vont être à l'origine d'accroissement de tensions en entreprise, de tensions dans le travail. Un des enjeux pour l'ergonomie est probablement d'arriver à préparer les entreprises à anticiper ces transitions et à les accompagner.

1.1 Développement durable

La prise en compte du développement durable, à différents niveaux (international, Europe, État, collectivités, entreprises, particuliers), a été majeur ces 10 dernières années. L'intérêt devrait être croissant, et à une échelle non encore définie, les exigences des normes environnementales devraient s'accroitre. C'est aujourd'hui une nécessité humaine, sociale, sanitaire et économique.

> Les événements climatiques extrêmes sont de plus en plus nombreux et le manque d'action des pouvoirs publics pourrait en accroître encore la fréquence. Leur multiplication pourrait, à court terme, perturber gravement l'activité économique, et causer des dommages durables aux infrastructures et à l'environnement, et entraîner des migrations désordonnées. (Boone, 2019, p. 7).

Pour que les entreprises ne vivent pas cela que sous forme de contraintes, il leur sera nécessaire de repenser non seulement leur relation à l'environnement mais aussi leurs modes de production de biens et de services. Le développement durable peut ainsi se décliner sur trois registres complémentaires (Dugué, 2020) :

- Arrêter de fabriquer certains biens nocifs par eux-mêmes ou dont les caractéristiques le sont,
- Produire en diminuant l'empreinte écologique (émissions de gaz à effet de serre, prélèvement de ressources naturelles épuisables, rejet de déchets, obsolescence programmée),

- Prendre en compte les individus qui produisent car il ne peut y avoir de durabilité du système sans durabilité des acteurs (Béguin et Pueyo, 2011 ; Béguin, 2020).

Ce dernier aspect nous paraît essentiel mais reste souvent peu présent dans les modèles de développement durable (Brundtland, 1987 ; Bazillier, 2011 ; Duarte et *al.*, 2015). En effet, l'intégration de politiques de développement durable dans les entreprises ne doit pas se faire au détriment de la santé et sécurité de ceux qui travaillent (Akamangwa, 2016 ; Boudra, 2016). L'accroissement des centres de tri, de la production en agriculture biologique ou en biodynamie, la suppression des produits phytosanitaires ou encore la non utilisation de matériels mécanique à moteur thermique peuvent entrainer une dégradation des conditions de travail : risques chimiques et travail répétitif, sollicitations des membres supérieurs pour désherber manuellement, flexibilité organisationnelle pour s'adapter aux variabilités climatiques, etc.

Par conséquent, que ce soit par volonté ou contraintes règlementaires, les entreprises et administrations vont devoir transformer leurs modes de production, adapter leurs organisations ou encore former leurs salariés. Ces transitions devront s'appuyer sur le débat social, que ce soit entre entreprises et riverains ou au sein même des entreprises. La clé de la réussite portera probablement sur plus de démocratie pour favoriser une congruence antre les engagements stratégiques portées par les entreprises et le travail réel (Dugué, 2020).

1.2 Vieillissement de la population

Une caractéristique importante concerne l'évolution des âges de la population. En effet, deux phénomènes, principalement liées au *baby-boom*, ont commencé à perturber « l'équilibre » entre les catégories d'âges au travail depuis une vingtaine d'années ; cette tendance va se poursuivre et même s'accentuer.

Le premier a trait à l'augmentation de la proportion de personnes de plus de 65 ans et particulièrement les plus de 75 ans (figure *infra* ; Insee, 2016). Durant les 20 prochaines années, la proportion des plus de 75 ans va progresser pour atteindre 14,6 % de la population. En 2040, les plus de 65 ans représenteront plus d'un quart de la population et en 2070, les plus de 75 ans environ 18 % de la population.

Le second phénomène lié au précédent concerne la diminution des catégories des moins de 19 ans et des 20-59 ans. Entre 2020 et 2040, la catégorie des moins de 19 ans va perdre 2,1 points, passant de 24,4 % à 22,3 % de la population, et celle des 20-59 ans perdre 3,3 points, de 49,4 % à 46,1 % de la population.

Comme le relève Volkoff et *al.* (2017), pour la période 2000-2014, c'est le rapport « emploi/population » qui va fortement évoluer, laissant présager une poursuite « à tout prix » (Jolivet et Volkoff, 2016) de la vie professionnelle à des âges plus élevés, comme objectif affiché aux politiques de retraite et d'emploi ; ce qui devrait accentuer cette tendance (Volkoff et *al.*, 2017). Ce qui signifie que durant les vingt prochaines années, la

population au travail devrait encore vieillir. En 2019, la France compte 53 % de 55-64 ans en emploi (Dares, 2020), avec des nuances importantes puisque les 55-59 ans représentent 72,2 % et les 60-64 ans 32,7 %. Les 65-69 ans représentent 7,5 %. Compte tenu des modes de financement et des politiques de retraite en France, ces données nous éclairent sur les tendances à venir : ces différentes catégories de séniors vont voir leurs taux augmenter et les 60-69 ans risquent d'être fortement incités à continuer à travailler, notamment en cumulant un emploi et la retraite.

En conséquence, de nombreuses entreprises vont devoir développer des stratégies de maintien en emploi des séniors au-delà des dispositifs existants. Ceci va probablement nécessiter de considérer ces populations comme des potentiels de compétences pour les générations nouvelles et pour faciliter les transitions technologiques et organisationnelles.

> Et surtout, on l'a dit, des compétences se sont élaborées au fil du parcours professionnel. Le rôle de ces compétences sera décisif en situation de changement, pour peu que s'établisse une « familiarité » suffisante avec la nouvelle tâche – l'âge et l'expérience apparaissant alors comme des atouts. La construction et la mise en œuvre de ces compétences sont très liées à l'organisation du travail et à la conduite des changements. (Jolivet et Volkoff, 2016, p. 95).

Ces questions vont probablement largement incomber aux managers intermédiaires et de proximité, qui devront pour cela envisager, au sein de leurs équipes, une valorisation collective des compétences et une amélioration des conditions de travail.

> Bien des managers savent qu'une amélioration globale des conditions de travail, d'une part, et des actions « ciblées » (un nombre suffisant de postes de travail à contraintes allégées, des formes de travail à temps partiel, un aménagement des horaires, une formation spécifique…), d'autre part, constituent des orientations pertinentes face au vieillissement – encore faut-il qu'ils puissent et veuillent mettre ces orientations en œuvre. (Jolivet et Volkoff, 2016, p. 98).

1.3 Réduction des inégalités et amélioration des relations sociales

Dans un autre ordre d'idées mais toujours dans un souci de préoccupation du développement humain, l'Organisation Internationale du Travail (OIT) et l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) ont lancé des programmes d'étude sur l'avenir du travail et portent un regard particulier à la réduction des inégalités et à l'amélioration des relations sociales comme conditions décisives à un meilleur avenir du travail (OCDE, 2019 ; OIT, 2019a, 2019b). Parmi les orientations stratégiques proposées, nous avons relevées quelques-unes des plus marquantes :

- Une garantie universelle pour les travailleurs intégrant les droits fondamentaux des travailleurs, un salaire assurant des conditions d'existence convenables, des limites à la durée du travail et des lieux de travail sûrs et sains.

- Un rééquilibrage des relations entre employeurs et travailleurs, aujourd'hui à la défaveur des travailleurs, avec des taux de syndicalisation toujours en baisse dans de nombreux pays.
- Un droit universel à l'apprentissage tout au long de la vie qui permette aux individus de se former, de se recycler et de se perfectionner.
- Une gestion des changements technologiques qui favorise le travail décent, y compris un système de gouvernance internationale pour les plateformes de travail numérique.
- Davantage d'investissements dans l'économie du soin, l'économie verte et l'économie rurale.
- Un programme de transformation quantifiable en faveur de l'égalité hommes-femmes.
- Une refonte des mesures d'incitation pour les entreprises afin d'encourager les investissements à long terme.

Même si les évolutions resteront très variables selon les secteurs d'activité, les bassins d'emploi, le contexte économique ou encore la culture d'entreprise, nous devrions assister à des formes d'innovation en la matière : l'égalité entre les personnes, notamment homme-femme, sous la pression de l'opinion publique et les relations sociales comme source d'efficacité du travail et de bien-être.

1.4 Économie circulaire et territorialité

De plus, pour que ces changements ne soient pas seulement inscrits dans une perspective à court terme, la plupart des entreprises devront probablement envisager de repenser la qualité de leurs produits et services. Mais comme les services sont de plus en plus présents, même dans la production de biens, améliorer cette qualité, c'est améliorer la qualité de service, et par conséquent les formes de *participation des clients* dans la production. Les clients joueront un rôle de plus en plus important sur les choix et l'évaluation des produits et services ainsi que les modes de production associés.

Cette dynamique est en parfaite cohérence avec les réflexions et expérimentations actuelles d'économie circulaire. Ces changements devraient entrainer des relocalisations d'entreprises, la construction de nouveaux circuits plus directs entre les entreprises ou la conception de nouveaux modes de distribution. De forts enjeux porteront sur l'accompagnement d'un développement économique et territorial, comme le portent déjà les approches de l'économie de la fonctionnalité (Gaglio et *al.*, 2011). Probablement, des reconfigurations territoriales par grands secteurs de production verront le jour, plus diversifiés qu'aujourd'hui. Là-aussi, les questions de travail et de prévention des risques seront saillantes (Boudra et *al.*, 2019) mais dans quelle mesure seront-elles envisagées dans ces transformations ?

1.5 Nouvelles technologies, automatisation et robotisation

Les travaux concernant les évolutions de l'emploi et des métiers compte tenu de la progression du numérique proposent des perspectives assez variées. Frey et Osborne (2013) proposent une vision relativement pessimiste en termes d'emplois en estimant que quasiment la moitié des emplois aux USA (47 % exactement) étaient voués à disparaître pour être automatisés par de nouvelles technologies. Dans une autre approche, Arntz et *al.* (2016) et l'OCDE (2019) montrent que le risque d'une automatisation complète des emplois est beaucoup plus faible qu'annoncé par Frey et Osborne (2013). Ils l'estiment autour de 9 % seulement pour les pays de l'OCDE. Dans une autre étude, l'OCDE (2019) estime cette moyenne à 14 %.

Mais la robotisation et l'automatisation ne dépendent pas seulement de choix techniques (Inrs, 2016) mais aussi de choix politiques des États, de conditions économiques de l'automatisation, des réticences des travailleurs [125] et de l'opinion publique et des performances de l'automatisation, notamment en matière de qualité. Sont mis en avant les avantages des humains par rapport aux machines : les interactions sociales, l'adaptabilité, la flexibilité et la capacité à résoudre des problèmes. Le développement des activités de service conduit de plus en plus les salariés à devoir répondre immédiatement à une demande extérieure sans appliquer nécessairement la prescription (Dares, 2019a), 40 % selon Le Ru (2016). L'augmentation de la variabilité externe oblige au déploiement de savoir-faire et de prises d'initiatives très difficilement automatisables. Les prospectives en termes d'évolution des organisations vont dans ce sens.

Il y aura très certainement une progression du numérique mais probablement moins importante qu'attendu (Gomez, 2019a). Néanmoins, cette progression aura des répercussions sur le fonctionnement des organisations, le contenu du travail, les relations entre salariés et les pratiques managériales. Certains auteurs avancent même que les managers de proximité pourraient être les grands bénéficiaires du développement numérique car les outils, de plus en plus performants, leur permettront de mieux contrôler et évaluer leurs équipes et donc d'améliorer les prises de décision et la performance (Abbasi et *al.*, 2016). Pour d'autres au contraire, les managers sauront utiliser les outils avec sens et s'en détacher au besoin (Jemine, 2019 ; Rouleau, 2016) pour favoriser la confiance (Karsenty, 2013), l'autonomie et la démocratie en entreprise (Taskin et *al.*, 2017 ; Jemine, 2017). Tout ceci renvoie évidemment aux configurations organisationnelles souhaitées par les entreprises.

1.6 Les effets révélateurs de la crise de la Covid-19

L'écriture de ce document s'est faite en grande partie durant la crise sanitaire liée à la pandémie de la Covid-19. Elle a inévitablement eu comme *effet collatéral* chez chacun de

[125] Les français sont, en Europe et même dans le monde, parmi les plus attachés à leur travail (Davoine et Méda, 2008 ; Méda et Vendramin, 2013 ; Méda, 2015).

provoquer des réflexions sur des sujets sociétaux, dont beaucoup liés au travail. Nous n'avons pas échappé à ce remue-méninges. En tant que citoyen, nos humeurs sont passées tour à tour de l'espoir à la résignation. En tant que chercheur, nos réflexions nous conduisent à plus de modération sur le fait qu'il pourrait y avoir un « avant » et un « après » et sur ce qui pourrait réellement changer. Notre point de vue est qu'il n'y aura pas véritablement « d'après Covid-19 ». Par contre, cette crise aura certainement comme effet de mettre à jour certaines fragilités et d'accélérer certaines mutations déjà en cours. Nous souhaiterions pointer ici celles qui nous semblent les plus essentielles à notre propos.

Les métiers du « *care* » sont importants

Un des effets majeurs de cette crise restera la reconnaissance, ou tout au moins l'engagement de réflexions, sur les activités sociales – et pas seulement économiques – qui nous semblent les plus utiles. Les soignants ont été applaudis chaque soir aux fenêtres et balcons. Des promesses de transformations de fond du système de santé ont même été faites, ou plutôt réitérées (Buitrago et Cante, 2020). De nombreux métiers ont ainsi été mis sur la scène médiatique un peu comme si les métiers importants n'étaient pas ceux que l'on croyait : aide-soignant, infirmier, médecin, auxiliaire de vie, aide à domicile, éboueur, agent de nettoyage, caissier, enseignant, livreur, commerçant, pharmacien…

Il nous semble que la crise a agi comme un révélateur d'une transition en cours de notre société vers une importance des métiers utiles aux besoins d'autrui, des métiers du *care*. Elle aura probablement comme effet d'accélérer le processus.

L'économie solidaire et le monde associatif prennent place

Ce phénomène est en lien avec l'usage plus intensif des réseaux associatifs et de l'économie sociale et solidaire durant la crise. En effet, pour répondre à l'urgence de services et de soins essentiels aux personnes les plus vulnérables, de nombreux bénévoles et salariés d'associations, de collectivités locales ou des membres de réseaux familiaux ou amicaux se sont mobilisés. Ils ont permis de répondre à des besoins essentiels sous forme de travail plus ou moins officialisé. Ce phénomène est inscrit dans une tendance plus générale de progressions des associations – 700 000 en 1990, avec 8 millions de bénévoles, elles sont aujourd'hui 1,5 million, mobilisant 22 millions de bénévoles, et elles emploient 1,8 million de salariés (Laville, 2020) – étudiée par les courants de l'innovation sociale (Klein et *al.*, 2014, Juan et *al.*, 2020). Au-delà, ce phénomène marque avant tout une volonté citoyenne de concrétiser des principes politiques démocratiques par l'auto-organisation (Laville, 2020). Cette tendance va obliger les sciences du travail à étudier ce secteur plus en détail qu'aujourd'hui comme espace de travail et comme « laboratoire social » des tendances organisationnelles expérimentées et souhaitées par une partie de la population.

Relocalisation de sites de production ?

Suite à la crise, nous assisterons probablement à une recherche d'indépendance de l'Europe, et par conséquent de la France, au commerce mondial, car elle est la région du monde la

plus dépendante (Borrel, 2020). Les chaînes de valeurs mondiales ne vont pas disparaître, du fait des intérêts économiques trop grands, mais il devrait y avoir une remise en cause partielle de cette dynamique, selon trois modalités :

- *Une diversification des sources d'approvisionnement dans le domaine sanitaire*. La crise a en effet révélé nos dépendances vis-à-vis de la Chine pour les médicaments (40 % des antibiotiques[126]) mais aussi d'autres produits.
- *Une augmentation des chaînes de valeur courtes*. La relocalisation de certaines activités au plus près de la consommation devraient progresser. Cela répondra à des besoins en termes de qualité de produits et de services mais aussi à des exigences en termes de développement durable.
- *Un développement des procédés technologiques alternatifs*, de façon à subvenir rapidement et localement à des besoins essentiels. Pendant la crise, des valves pour appareils de soins respiratoires intensifs ont été fabriqués en Italie avec une imprimante 3D très rapidement et à un coût très bas.

Ces tendances auront pour effet d'entraîner des mutations dans certains secteurs d'activité provoquant des relocalisations[127], des constructions de sites de production, des modifications de chaînes de production, des changements de compétences. D'autres part, comme vu plus haut, des territoires risquent d'être redessinés au gré de l'implantation d'économies circulaires nécessitant de nouveaux liens de production entre les entreprises, l'implantation de nouveaux secteurs d'activité et un travail entre les entreprises et les collectivités territoriales. La porosité des entreprises vers la sphère publique s'accentuera et le travail prendra une dimension plus politique. Il y a là des enjeux de travail importants.

Télétravail : une autonomie forcée…et probablement illusoire

Élément plus terre à terre, le télétravail s'est avéré être une condition *sine qua non* pour maintenir une grande partie des activités. « Tous ceux qui peuvent télétravailler doivent télétravailler. C'est impératif ! », a martelé le Premier ministre. La Dares a estimé à 1,8 million de salariés en télétravail en 2017 (Dares, 2019b). Pendant le confinement cette estimation est montée à 8 millions de télétravailleurs potentiels (Ducoudré et Madec, 2020). Cet épisode a révélé des aspects de nature diverse et parfois contradictoires :

- Un *dépassement forcé* des réticences des employeurs vis-à-vis du télétravail,
- Une impréparation des entreprises à ces modalités de travail,

[126] La Chine assure aujourd'hui la production de 90 % de la pénicilline consommée dans le monde et pas un gramme de paracétamol n'est produit en Europe.

[127] Il faut être prudent avec l'ampleur que ce phénomène pourrait avoir. À ce propos, l'histoire de l'entreprise Peters Surgical fait figure d'exemple. Cette PME qui produit du matériel chirurgical utile contre la Covid-19, a été revendue au fond d'investissement Eurazeo, par un consortium adossé à des fonds publics, qui organise le transfert de la production vers l'Inde. Elle devrait fermer ces portes en juin 2020 (Mauduit, 2020).

- Une capacité importante des salariés concernés à adapter leur travail aux conditions matérielles, organisationnelles et familiales,
- Probablement une perception d'autonomie pour les travailleurs à organiser leurs propres journées de travail et l'articulation entre vie privée et vie professionnelle.
- Des conditions de travail variables en fonction des personnes mais probablement dégradées pour un tiers d'entre elles (Anact, 2020).
- Une volonté affichée pour 87 % des personnes ayant testé le télétravail à reconduire l'expérience (Anact, 2020).

Ceci laisse présager des demandes individuelles et collectives de la part des salariés à développer le télétravail dans leur structure. Cependant, il nous semble que deux éléments permettront que cette transition – concernant potentiellement plus de 6 millions de personnes – se fasse dans de bonnes conditions : un recul de la défiance des employeurs et managers vis-à-vis de leurs subordonnés et des aménagements des conditions matérielles, organisationnelles et managériales de travail. Le télétravail est un très bon exemple de l'usage qui pourrait être fait du numérique au service de l'innovation sociale.

Gestion de crises, conditions de travail et qualité

Finalement, cette crise aura surtout mis en avant le niveau d'impréparation des pouvoirs publics et des entreprises à de tels événements. Or, que ce soit des crises économiques – Plihon (2019) en a recensées dix entre 1992 et 2009 – des crises climatiques, des crises sanitaires, des crises politiques ou encore des crises sociales, elles n'ont fait qu'augmenter ces vingt dernières années et cette tendance va se poursuivre. Et quelle que soit la crise, elle a des effets sur les autres dimensions – une crise sanitaire a des effets sur l'économie – et sur le fonctionnement des entreprises.

Sur le plan du travail, la gestion dans l'urgence d'un maintien d'activité a eu des effets négatifs sur les conditions de travail, tous secteurs confondus. Le télétravail s'est fait dans des conditions matérielles et organisationnelles souvent très mauvaises : un ordinateur portable sur le coin d'une table à côté d'un ou plusieurs enfants à qui faire faire leurs devoirs, des amplitudes horaires élargies, des difficultés à se concentrer, des réseaux Internet insuffisants pour réaliser des enseignements ou des réunions en visioconférence, un accès limité aux informations, une perte de liens avec les collectifs de travail. Les cadences de travail se sont intensifiées dans de nombreuses situations pour différentes raisons : augmentation des commandes pour certains commerçants, transporteurs et livreurs, augmentation de l'activité dans les hôpitaux, mise en œuvre en urgence d'enseignements à distance, pics de charge dans l'industrie dès les débuts du déconfinement, etc. Enfin, les conditions sanitaires n'ont pas toujours permis aux salariés de se protéger, portant ainsi atteintes à la santé (maladies et décès dans le secteur sanitaire et sociale par exemple). Ces conséquences sur les personnes sont à ajouter à la dégradation de la qualité de la production

dans de nombreux cas. C'est pourquoi, la préparation et la gestion de crises deviendront probablement des enjeux majeurs pour les entreprises dans l'avenir (SELF, 2020).

2. Programmes de recherche

Toutes ces transitions laissent présager de forts et fréquents changements pour les entreprises et leurs salariés, accentuant encore la tendance actuelle. Au regard de l'avancée de nos travaux de recherche, présentés dans ce document, mais aussi en se projetant vis-à-vis des tendances à venir, nous proposons plusieurs axes de recherche :

- Le premier, transversal aux autres, s'inscrit dans un champ de réflexions sur le rôle et la place de l'entreprise dans la société, au-delà de la seule production financière,
- Le second concerne l'apport de l'ergonomie à la conception organisationnelle et à la conduite du changement,
- Le troisième est orienté sur la compréhension et la transformation du travail des managers,
- Enfin, le quatrième a trait au renforcement d'une épistémologie de l'action pour l'ergonomie.

2.1 L'entreprise comme vecteur de développement social

Nous l'avons vu dans la première partie de ce mémoire, l'entreprise est aujourd'hui essentiellement conçue comme un outil pour produire des biens et des services dans une finalité de profits. Mais il devient nécessaire, pour des questions humaines, notamment de santé, de développement durable mais aussi de performance, d'identifier, de faire reconnaître et progresser d'autres valeurs produites par les entreprises, par le travail.

> Car l'entreprise n'est pas un espace privé dont l'activité est sans conséquence sur la vie sociale. Elle est une institution déterminante sur la production même de la société : elle en définit les consommations, les usages, les rythmes et les technologies. Une grande partie de notre destin collectif se joue dans les entreprises. C'est pourquoi leur gouvernement est un sujet parmi les plus sérieux pour les citoyens des sociétés qui veulent demeurer prospères, mais aussi libres. (Gomez, 2018, p. 126)

Dans la continuité des réflexions soulevées durant la crise de la Covid-19 mais aussi des transitions sociétales évoquées, plusieurs mouvements scientifiques semblent converger vers une vision et des finalités transformées de l'entreprise. Deux fils conducteurs semblent guider les réflexions :

- Que produisent réellement les entreprises et le travail, et comment valoriser les résultats non *marchandisables* ?
- Comment inventer un travail plus démocratique dans lequel chaque salarié a une place pour influencer les décisions de l'entreprise ?

Ces préoccupations résonnent parfaitement avec celle que nous avons soulevées tout au long de ce document : la santé des personnes, les critères de qualité du travail, la participation des salariés, les possibilités de faire face aux aléas.

Création de valeurs par l'entreprise

Selon Ségrestin et Hatchuel (2012), l'entreprise est, à l'origine, un projet de création collective. « Ce n'est ni un simple acteur du marché, ni un simple producteur ; elle nait de la préoccupation d'organiser et d'accélérer le progrès scientifique et technique » (Ségrestin, 2019, p. 109). Vu ainsi, l'entreprise tend à être considérée comme un projet qui offre la possibilité à ceux qui y participent, salariés y compris, d'en attendre autre chose qu'une seule production de valeur financière. Cette idée rejoint par exemple celle défendue par Battilana et *al.* (2019) qui proposent de fixer aussi des objectifs sociaux et pas seulement économiques aux entreprises.

Il s'agit donc d'enrichir et de valoriser les productions multiples de l'entreprise dans une perspective de progrès social, technique, scientifique.

Nous avons, par notre approche, proposé qu'un certain nombre de développements puissent se faire à travers l'intervention sur l'organisation, notamment celui de la qualité du travail, de la santé, le développement social ou encore le développement d'apprentissages. Cette approche s'inscrit dans l'idée qu'« un investissement ne peut être évalué à l'aune de son unique profitabilité, il faut également qu'il soit évalué en fonction des apprentissages qu'il apporte aux salariés et des perspectives applicatives qu'il ouvre. » (Ségrestin, 2019, p.112).

Que ce soit dans le travail individuel ou collectif, l'activité de travail est source d'une production multiple : développement cognitif à travers les apprentissages, développement social à travers les liens tissés avec autrui (à travers les relations de service, par exemple) ou encore développement psychique lorsque la situation permet la construction d'une identité professionnelle (être reconnu comme professionnel par ses pairs et socialement utile par ses collègues, ses clients ou sa famille). Par son regard sur le travail et sa transformation, l'ergonomie peut apporter à ces réflexions une vision originale centrée sur l'activité.

L'entreprise démocratique

Il y a une vingtaine d'années, Sainsaulieu (2001) alertait sur la nécessité de relations de travail fondées sur l'autonomie, la participation ou encore le travail collectif dans nos entreprises mondialisées.

> La mondialisation observée et vécue depuis une dizaine d'années place l'entreprise devant l'exigence de reconstruire un dialogue social de base entre les acteurs directs de la production si elle veut obtenir la qualité, l'engagement et la fidélité des gens autonomes dans leur travail. Oublier cette exigence conduit vite à une forte

> expérience régressive du stress, de l'anxiété et de la souffrance au travail ; ou pire, c'est retourner aux vieilles méthodes de domination hiérarchique et technologique dont on connaît parfaitement les effets d'aliénation. L'entreprise de la mondialisation doit donc trouver dans nos pays dits avancés les bases sociales d'une nouvelle légitimité des relations de travail fondées sur l'autonomie, le métier, le dialogue et la participation responsable aux orientations collectives. C'est ainsi que, pour réussir, l'entreprise de la mondialisation se trouve élevée au rang des institutions fondatrices d'une nouvelle civilisation économique, sociale et culturelle du travail. (Sainsaulieu, 2001, p. 256).

Plus tard, et dans un état d'esprit proche, Favereau et *al.* (2009) soulignait que

> Tout ce qui rehausse l'importance de l'investissement des salariés (comme personnes physiques) dans ce morceau de vie qu'ils confient à ce monstre froid qu'est l'entreprise (personne morale), tout ce qui souligne le risque vital, pas seulement financier, que court le salarié en s'investissant dans l'entreprise va dans le sens d'une réappropriation du long terme. Mais il faut parallèlement ne pas rester sur le seul plan de l'individu : ce sont les collectifs de travail qui ont été les premières victimes de l'hypercompétition et qui, en se désintégrant, ont laissé le salarié seul, face au monstre froid (Favevreau et *al.*, 2009, p.238).

Il nous semble que ces préoccupations et exigences sont toujours d'actualité, probablement encore plus vives. La démocratie au travail est une question sociétale et scientifique d'actualité (Cuckier, 2017). Suite à un mouvement international d'ampleur – publication d'un manifeste *#DemocratizingWork*, signé par plus de 6000 chercheurs et paru dans 43 revues, en 27 langues et dans 36 pays - Ferreras et *al.* (2020) ont publié un ouvrage qui propose des voies pour démocratiser l'entreprise, démarchandiser le travail, dépolluer et soigner la planète. Ces réflexions ne se font plus seulement de façon isolée et sporadique, elles deviennent plus nombreuses et, au regard des transitions à venir, ouvrent des perspectives pour l'avenir.

Nous avons montré dans nos travaux toute l'importance des salariés dans l'élaboration même du changement mais aussi leur place, à travers leur participation aux régulations, à la vie de l'organisation au quotidien. L'ergonomie porte un regard spécifique sur le travail démocratique qui peut alimenter utilement ces réflexions.

L'innovation sociale

Enfin, s'interroger sur la place du travail et de ceux qui le font dans la société nous semble alimenter les réflexions scientifiques sur l'innovation ; pas seulement une innovation technologique mais aussi et surtout une innovation sociale.

Au regard des enjeux économiques futurs pour les entreprises, ces dernières devront faire preuve d'innovation sociale et organisationnelle. La capacité de réaction face aux besoins des clients, l'adaptation permanente des moyens de production ou encore le vieillissement des opérateurs, obligeront les entreprises à développer des organisations plus fiables, plus proches des réalités du terrain (Folcher et Petit, 2017) et dans lesquelles les opérateurs (managers y compris) jouent un rôle majeur.

> Dans le domaine du management, nombreuses sont les personnes qui croient que la multiplication des changements, c'est-à-dire la multiplication des inventions, permet aux entreprises de se transformer rapidement et efficacement. Cette croyance néglige toutefois de prendre en compte le fait que ce sont les véritables apprentissages organisationnels et culturels, ainsi que des actions transgressant l'ordre établi, engagés pendant la mise en œuvre d'une nouveauté dans les structures de travail, qui permettent l'innovation. (Alter, 2011, p. 5).

Il y a un enjeu à ne pas laisser penser que l'innovation est seulement technologique (« le tout numérique ») :

- Au risque de laisser certains de côté
- Au risque d'affaiblir le développement de l'activité et donc humain
- Car l'innovation technologique doit toujours s'accompagner d'innovation sociale pour être pleinement effective
- Enfin car les transitions sociétales en cours sont avant tout sociales et non technologiques

Il nous semble important, comme nous avons pu le développer dans nos travaux, de ne pas laisser penser que le *One best way oragnisationnel* existe. La fiabilité organisationnelle tient surtout aux capacités des individus et des collectifs à adapter la structure organisationnelle aux contingences du travail, à travers les régulations. Cette capacité organisationnelle est une source d'innovation sociale (Alter, 2016).

S'inscrire dans la conception d'environnements de travail qui favorisent le développement des individus et des organisations y répond grandement. Nous y voyons une opportunité importante pour le développement de la discipline : immiscer l'ergonomie dans l'innovation sociale et organisationnelle à travers la réflexion et la conception de nouveaux dispositifs de gouvernance.

La thèse de Claire Violleau (Cf. Annexe 5), que nous dirigerons dès janvier 2021, s'inscrit dans cet axe de recherche.

2.2 Conduite du changement en conception organisationnelle

Identifier et définir la conception organisationnelle

Contrairement à d'autres types de conception, comme la conception de produits, d'outils informatiques, la conception industrielle ou encore architecturale, la conception organisationnelle a peu été étudiée comme processus de conception du travail. Les travaux de Barcellini (2015), par exemple, alimentent cette réflexion.

Dans les cas Agro[128] et EHPAD L, le dispositif de conception est relativement identifié et structuré. Dans le premier cas, la MOA[129] est constituée par la direction du groupe (directeur industriel et responsable santé sécurité du groupe) et du site (directeur général, directeur de production et responsable qualité) et la MOE[130] par le bureau d'études externe et le fournisseur de machines. Le projet a été préparé, un budget lui est attribué, un délai et des phases posés, un groupe de pilotage et des groupes de travail mis en place. Dans le second cas, la MOA est constituée par des élus de la ville, le directeur et son adjoint du CCAS et la directrice de l'EHPAD et la MOE par l'équipe d'architectes. Cette structuration est imposée par la loi MOP[131]. D'une part, les concepteurs sont clairement identifiés grâce à la structure du projet mais en plus, leur mission de conception est reconnue et légitime auprès de tous les acteurs du projet, notamment la MOA : un bureau d'études conçoit des plans, des cadences, des flux, un fournisseur de machines conçoit un process technique, et un architecte conçoit des plans et un bâtiment.

Qui conçoit une organisation, structure et processus, et dans le cadre de quel projet organisationnel ? Qui compose la MOA et qui compose la MOE dans un projet organisationnel ? La conception organisationnelle ne serait-elle pas assez « technique », ou secondaire par rapport aux aspects techniques du travail (machines, outils, bâtiments) pour être suffisamment structurée en projet ? Ne mérite-t-elle pas des concepteurs identifiés, reconnus, légitimes et compétents pour le faire ?

Ceci ouvre un axe de réflexion pour contribuer à mieux définir la conception organisationnelle : étapes, objectifs, acteurs, les modes de participation, les objets de la conception (objets organisationnels de niveau 1 et de niveau 2, structure te processus), en étudiant ou en participant à des changements organisationnels. Ces travaux pourraient ainsi permettre de construire une cohérence entre les valeurs produites par le travail et les objets organisationnels pour mettre en avant l'apport de l'ergonomie à la conception organisationnelle.

---

[128] Projet de conception de lignes de découpe pour Agro et projet de conception architectural pour EHPAD L.

[129] Maîtrise d'ouvrage.

[130] Maîtrise d'œuvre.

[131] La loi no 85-704 du 12 juillet 1985 relative à la maîtrise d'ouvrage publique et à ses rapports avec la maîtrise d'œuvre privée, dite loi MOP.

La thèse de Camille Bachellerie (Cf. Annexe 5), que nous co-encadrons avec Corinne Gaudart, et la thèse d'Alexandra Wartel (Cf. Annexe 5), que nous dirigeons, s'inscrivent dans cet axe de recherche.

Apport de l'ergonomie à la conduite du changement organisationnel

En continuité et comme cela a pu être développé en ergonomie pour la conduite de projet informatique (Pinsky, 1992), la conduite de projet industrielle (Daniellou, 1988) ou encore la conduite de projet architecturale (Martin, 1998), il nous paraît important de contribuer à structurer des conduites du changement qui favorisent la conception organisationnelle (intervention niveau 2). Au-delà de ce que nous avons pu présenter de nos travaux et dans la perspective de travaux dans d'autres disciplines (Bernoux, 2004 ; Sardas et Guénette, 2005), poursuivre les interventions en conduite du changement, en particulier sur la gestion des transitions, permettrait d'affiner une contribution originale de l'ergonomie.

La thèse de Latifa Benrezkallah (Cf. Annexe 5), que nous encadrons avec Sandrine Caroly, dès janvier 2021, sur une conduite de projet organisationnel dans une administration algérienne, s'inscrit dans cet axe de recherche.

L'activité de l'ergonome dans la conduite du changement organisationnel

Une façon aussi de contribuer spécifiquement à la modéliser des interventions ergonomiques en conduite du changement organisationnel est de le faire à partir de l'analyse de l'activité des ergonomes qui participent à des processus de conception organisationnelle, à des conduites du changement (gestion de transitions par exemple).

2.3 Le travail des managers

L'axe sur lequel nous souhaiterions développer nos travaux concerne autant la compréhension du travail des managers que sa transformation dans une perspective de changement de l'organisation.

Rendre le travail des managers visible

En ergonomie, les travaux qui visent la compréhension du travail des managers ne sont pas nombreux mais cet axe de recherche est néanmoins ouvert (Daniellou et Chassaing, 2014). Mais il y a encore de nombreuses pistes à explorer.

Par exemple, les managers ne sont pas des concepteurs comme les autres. Cette fonction ne leur est ni attribuée ni reconnue à la hauteur des besoins ni dans les projets de changement ni dans leur rôle quotidien ? Il pourrait être utile de mieux comprendre cette contribution et leurs difficultés. De la même manière, il serait fort utile de mieux comprendre comment les managers gèrent la participation des salariés.

Dans ce cadre, un chantier important concerne les outils et méthodes d'analyse du travail des managers en ergonomie.

Transformer le travail des managers pour transformer l'organisation

Affiner cette compréhension du travail des managers permettrait d'alimenter aussi les modèles d'accompagnement des managers vers d'autres pratiques, plus participatives par exemple. Par des formations-actions ou des interventions en conduite du changement organisationnel de niveau 2, il sera alors possible de modéliser la transformation des pratiques managériales. Pour pouvoir développer cet axe, l'enjeu est d'accéder à des déterminants de niveau 2, pas seulement pour les comprendre mais surtout pour agir dessus. Ce sont eux qui guident, contraignent et facilitent l'activité des managers. Il est probable que certaines recherches permettent seulement de mieux les analyser en agissant sur des déterminants de niveau 1 mais il faut pouvoir y accéder sur le plan de l'action pour produire des savoirs opérants en termes d'intervention sur l'organisation, et donc développer les recherches le permettant. Il nous semble que des recherches en partenariat avec des collègues d'autres disciplines (sciences de gestion par exemple) serait de nature à favoriser ce type de recherches.

Les travaux que nous poursuivons chez Vinea, ceux avec le groupe que nous animons (Cf. Annexe 3) ainsi que la thèse de Claire Violleau (Cf. Annexe 5) s'inscrivent aussi dans ces deux axes de recherche.

2.4 Pour une ouverture disciplinaire et internationale

Le travail proposé dans ce document et notre travail de recherche plus généralement est conçu comme une ouverture vers d'autres disciplines telles que les sciences de gestion, les sciences économiques et la sociologie des organisations. Le choix de notre jury en est à l'image. Les raisons à cela sont diverses.

Enrichir le concept de travail et sa portée sociétale

La première est que les questions soulevées par le travail s'accommodent peu du découpage disciplinaire proposée par les structures de recherche en France. Le travail est par définition une problématique transdisciplinaire (Morin, 1994). Donc, au fil de l'évolution de ces connaissances sur l'homme au travail, sur le fonctionnement des entreprises ou encore sur les modalités d'action, l'ergonomie tissent des liens avec d'autres disciplines afin d'enrichir le concept de travail, tant dans sa compréhension que sa transformation. Sur les questions que nous avons soulevées, construire des partenariats avec des sociologues, des économistes et des gestionnaires constitue une voie d'amélioration des résultats scientifiques et de la portée sociétales des questions de travail.

Consolider la position scientifique de l'ergonomie

La seconde raison concerne la consolidation du positionnement scientifique de l'ergonomie. Nous sommes en effet convaincu que des partenariats de recherche avec des disciplines plus légitimes sur la production de connaissance à propos de l'action sur l'organisation et le travail des managers est source d'amélioration des résultats de la

recherche en ergonomie et la reconnaissance de sa légitimité à travailler sur le sujet. De plus, une discipline comme les sciences de gestion développe des réflexions épistémologiques sur les sciences de l'action plus proches de nos préoccupations que ne pourrait l'être une épistémologie développée par la physiologie par exemple. Nous abordons ce sujet dans le paragraphe suivant (§2.5)

Tisser des liens internationaux

Nous sommes conscient de la faible portée internationale de nos travaux de recherche. Elle se limite aujourd'hui à :

- Une participation régulière à des congrès internationaux avec actes : IEA[132] (2006, 2015), ODAM[133] (2008, 2014), USE[134] (2009, 2013), ICOH[135] (2008, 2010, 2018), ACE[136] (2010, 2014).
- Des publications dans des revues internationales : Laboreal (1), Work (2).
- Un séjour de six mois en 2016 en tant que professeur invité au Département des relations industriels de l'Université Laval à Québec, avec un poste de professeur associé depuis. Des projets de recherche et d'enseignement communs sont en cours de réflexions.

Notre recherche mérite avant tout une augmentation des publications dans des revues internationales. Nous en avons deux en projet pour l'année 2021 :

- Sur les apports de l'ergonomie à une approche processuelle de la conception organisationnelle, probablement dans Applied Ergonomics.
- Sur les intérêts de comprendre et de transformer le travail des managers dans la conduite du changement organisationnel, probablement dans Ergonomics.

Ensuite, pour développer notre recherche à l'international, il serait nécessaire de s'inscrire dans un projet international ou européen.

2.5 Pour une épistémologie de l'action ergonomique

Avant de terminer avec des réflexions sur l'enseignement et la formation à propos de l'intervention sur l'organisation, nous souhaiterions soulever quelques questions épistémologiques. Pour cadrer notre positionnement, nous soutenons l'idée que l'ergonomie puisse être une discipline et l'idée que l'ergonomie « ne peut survivre que par

[132] International Ergonomics Association.
[133] Organizational Design And Management.
[134] Understanding Small Enterprises.
[135] International Commission on Occupational Health.
[136] Association Canadienne d'Ergonomie.

une activité épistémologique nourrie, exigeante, bienveillante, et la multiplication des contacts avec des collègues d'autres disciplines ». (Daniellou, Annexe 6).

Pour poursuivre cet objectif et selon notre point de vue, un des enjeux épistémologiques pour l'ergonomie tient aux réponses et à l'argumentation sur ces deux questions :

- L'ergonomie produit-elle ses propres connaissances ?
- L'ergonomie est-elle une discipline d'action ou une discipline pour l'action ?

L'ergonomie produit-elle ses propres connaissances ?

Cette première question n'est pas nouvelle en ergonomie. Sa réponse conditionne la position scientifique qui consiste à considérer l'ergonomie comme une discipline (Daniellou, 1996) ou comme un art ou une technologie (Wisner, 1996). C'est ainsi que c'est forgée l'ergonomie, c'est son histoire. Nous ne reviendrons pas sur ce sujet, largement évoqué dans la Partie 2, nous retiendrons simplement ici que l'ergonomie a commencé par appliquer des connaissances issues de la psychologie, de la physiologie ou encore des sciences de l'ingénieur dans des contextes situés pour élaborer des pratiques adaptées. Elle a progressivement produit ses propres connaissances (Daniellou, 1996).

L'ergonomie est-elle une discipline d'action ou une discipline pour l'action ?

Cette seconde question est nécessairement plus délicate. L'ergonomie serait une discipline pour l'action, l'objectif de comprendre le travail pour le transformer pourrait se scinder en deux et, de façon caricaturale, laisser à la discipline le soin de produire des connaissances sur le travail et à la pratique le soin d'utiliser ces connaissances pour agir en contexte. Il s'agit d'une position qui a du sens sur le plan épistémologique. L'ergonomie est alors considérée comme une science appliquée. Dans ce cas, il est utile de trouver les moyens de faire communiquer les deux sphères, à travers des actions communes sur le terrain ou à travers des espaces de discussion dédiés, comme des congrès[137], des groupes de réflexion[138] ou séminaires spécifiques qui mixent chercheurs et praticiens.

Nous souhaitons défendre un autre point de vue, celui d'une ergonomie comme discipline d'action. Cela ne tient pas au fait de vouloir – devoir – classer l'ergonomie dans une quelconque catégorie, il s'agit de prendre en compte les évolutions de la pratique de la discipline. Les liens entre activité humaine et organisation, la conceptualisation de l'organisation comme système processuel, généré par l'activité des managers et des autres salariés, la mobilisation des salariés dans l'intervention, la conception de formes d'intervention à l'image de l'organisation souhaitée, ces dimensions développementales conduisent à envisager la production d'autres connaissances (Falzon, 1996, 2013). De plus, dans une intervention, une partie des résultats atteints tient à l'action, c'est-à-dire à la manière dont un.e intervenant.e applique un modèle dans un contexte donné. Comme pour

[137] Les Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie et le congrès de la Self en sont un bon exemple.

[138] Comme le groupe *Ergonomie et management* que nous animons (Cf. Annexe 3).

tout autre travailleur, ce n'est jamais exactement la prescription qui est appliquée. D'où l'utilité d'associer des modèles de l'activité de l'intervenant.e aux modèles d'intervention.

C'est pourquoi, dans ce cadre, l'ergonomie produit des connaissances par et pour l'action. Le regard porté par Dejours (1996) sur la scientificité de l'ergonomie est très éclairant à ce sujet. Il considère que l'ergonomie est une « science de terrain » qui a besoin de comprendre les modalités de l'action mise en œuvre, au-delà de la simple observation d'une situation instantanée.

Pour cela, il est nécessaire que les recherches sur la pratique de l'ergonomie parviennent à produire des connaissances sur (Petit et *al.*, 2007) :

- L'état initial du système,
- Les modalités d'action,
- L'état ou plutôt les états intermédiaires,
- L'état final
- Et enfin, sur l'activité de l'ergonome.

> Les théories d'action sont des théories de la « gouvernance » ; elles expliquent comment les individus ou les groupes appréhendent la réalité afin de la gérer efficacement [...] Elles spécifient les stratégies d'action requises, les conséquences qui en découlent et les valeurs directrices sous-jacentes qui sont satisfaites. (Argyris, 1995, p. 257).

Une science de l'action doit pouvoir produire ces cinq types de connaissances reliées entre elle. D'où l'intérêt de participer à des projets de transformation dans les entreprises.

Dans la nouvelle édition de « L'ergonomie en quête de ses principes », Daniellou (2015a) reprend la question de la validité scientifique et notamment des critères de preuve des « sciences du contrôle des facteurs », en pointant la difficulté de tenir ces critères pour l'ergonomie. Ricœur (1986) considère que l'on peut s'attacher à une « validation qualitative » dans le domaine de l'action et des sciences humaines et une « vérification empirique » dans le domaine des états de choses et des sciences de la nature. Il nous semble que lorsqu'il s'agit de produire des connaissances sur l'homme au travail, la validation empirique peut permettre de s'approcher des critères des « sciences du contrôle des facteurs », mais lorsqu'il s'agit de produire des connaissances sur l'action, le cadre de production scientifique doit changer. Il s'agit alors de s'inscrire dans approche multiple et tolérante de la vérité (Hatchuel, 2005, citant James [1907]).

En référence à cet auteur, il nous semble utile de porter le débat épistémologique en ergonomie sur la question de l'action collective, pour construire un cadre de pensée renouvelé, plus approprié à la production de connaissances sur l'action.

> Une épistémologie surprenante, qui ne fait plus de la "vérité" un concept central, mais qui ne dissout pas non plus dans un relativisme sans repères. La vérité est une notion seconde, conséquence des théories de l'action collective dont les *conditions d'exercice* peuvent être pensées et étudiées et sont le terrain même de la recherche. (Hatchuel, 2005, p. 90).

Pour pouvoir tenir d'un côté les enjeux sociétaux à venir et d'un autre les enjeux scientifiques, notamment ceux liés aux fragilités d'une discipline en construction, l'ergonomie ne peut pas faire l'économie de ce débat.

Chercheur, enseignent ou praticien ?

Ces réflexions nous ont souvent conduit à questionner notre propre positionnement et ce à partir de deux sources de tension :

- Celle issue du statut d'enseignant-chercheur,
- Celle induite par le fait de tenir à la fois une posture de praticien et une posture de chercheur.

Premièrement, enseignant-chercheur est un statut qui dit peu de choses sur les compétences nécessaires pour bien faire de la recherche et bien faire des enseignements. De notre expérience, il est vrai que développer des compétences pour enseigner ou pour faire de la recherche se fait sur des expériences totalement différentes. Nous avons souvent eu l'impression de tenir simultanément deux métiers en même temps. La séparation plus stricte entre les structures d'enseignement et de recherche n'a pas facilité les choses. Les collègues, la hiérarchie, les codes et les règles sont différents. De plus, cette séparation a aussi pour effet d'augmenter la charge de travail administratif. Être responsable d'une mention par exemple octroie des charges qui éloignent de la recherche.

> Plus grave est certainement la situation dans les universités. Là, en théorie, les enseignements sont bien donnés par des enseignants-chercheurs. Mais, en pratique, il est de plus en plus difficile à ces enseignants-chercheurs de trouver le temps de faire correctement leur recherche. Continûment, depuis des décennies, les services d'enseignement et, plus encore, les multiples tâches annexes associées à l'enseignement ont augmenté. La situation des enseignants-chercheurs travaillant dans des laboratoires du CNRS, de l'Inserm, ou d'autres organismes de recherche est particulièrement difficile. (Morange, 2018, p. 341).

Deuxièmement, être chercheur et praticien peut s'avérer contradictoire d'abord à cause de la charge de travail. Mener des interventions en entreprise nécessite un engagement physique (être fréquemment sur le terrain, se déplacer) et un engagement psychique car

répondre il s'agit souvent de demandes pour lesquelles les attentes et les enjeux sociaux sont forts (ce qui peut se répercuter sur la charge cognitive). Ensuite, à cause du conflit de statuts qui peut nuire à la rigueur et l'objectivité scientifique, ce qui rejoint nos propos précédents concernant une épistémologie de l'action. À ce propos, les travaux de Schön (1983) furent un tournant paradigmatique pour les sciences de l'action et notamment la place du chercheur-intervenant. L'ergonomie s'en ai pleinement inspiré (Daniellou, 1996). Ses travaux ont permis de passer d'un « paradigme positiviste, qui fait passer d'un paradigme scientiste ou idéaliste opposant pratique et théorie, action et réflexion encore prégnant, à un paradigme en construction travaillant leur articulation » (Pineau, 2007, p. 9). Comme dit précédemment, une épistémologie rigoureuse peut aider à la construction et la légitimité du statut de chercheur-praticien.

Pourtant, malgré ces tensions qui ont parfois des effets négatifs (fatigue, stress, perte de sens, sentiment de na pas faire du bon travail), tenir les trois « pratiques » ensemble nous paraît essentiel. En effet, nous avons développé une pratique d'ensemble qui s'autoalimente (voir figure 40) :

- La recherche nous pousse à une rigueur et une innovation méthodologique utile à la pratique. Elle permet la réflexion et capitalisation utile pour l'élaboration de modèles eux-mêmes nécessaires à l'enseignement, la formation et la pratique.
- La pratique nous oblige à proposer des modèles opérants aux acteurs de terrain qui en ont besoin. Elle alimente nos réflexions scientifiques à partir des problématiques sociales repérer sur le terrain. Elle permet de rendre opérants les modèles enseigner et de mieux définir les objectifs pédagogies des formations.
- Enfin, l'expérience de formation développe des compétences pédagogiques utiles à la pratique et contraint l'activité de recherche à la production de connaissances *enseignables*.

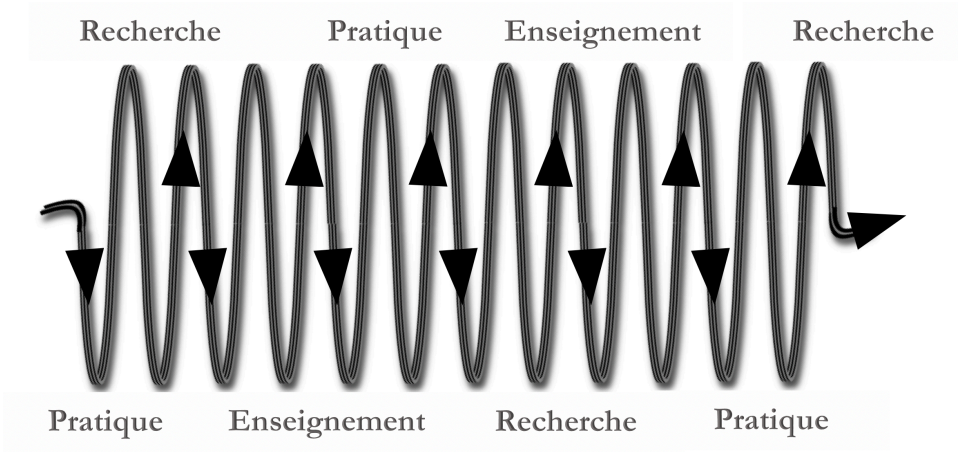


Figure 40 : Production des connaissances et positionnement entre recherche, pratique et enseignement

3. Programmes d'enseignement et de formation

Ceci nous conduit à terminer ce chapitre par des réflexions sur l'enseignement et la formation. Nous avons déjà évoqué l'importance que nous accordions à l'enseignement universitaire en master et en école d'ingénieurs et en formation continue (Cf. Chapitre 1), nous ne reviendrons pas dessus ici. Néanmoins, nous proposons quelques pistes de développement de nos enseignements et formations.

3.1 Les managers

Sur la base de nos travaux sur l'engagement des managers dans les projets de changement organisationnel ou sur les pratiques managériales au quotidien, comme chez Vinea, il nous semblerait intéressant de déployer des formations-actions à destination des managers pour les aider à mieux gérer les projets et les aider à organiser la participation à travers les régulations.

3.2 Les ingénieurs

Au-delà du module *Ergonomie et management* que nous dispensons déjà, plus d'autres enseignements, la sensibilisation des élèves ingénieurs, en tant que futurs responsables en entreprise sur les questions de travail et de santé nous semble être aussi un moyen d'action. C'est pourquoi, nous travaillons actuellement à ce que les élèves ingénieurs de l'École Nationale Supérieure de Chimie, de Biologie et de Physique, particulièrement ceux destinés à avoir des responsabilités dans les entreprises du secteur agroalimentaire, pourront alors valider leur diplôme d'ingénieur en validant la seconde année du Master d'Ergonomie de l'Université de Bordeaux à la place de leur troisième année de cursus d'ingénieur. Ceci sera effectif pour la prochaine maquette que nous préparons pour 2022.

3.3 Les ergonomes

Enfin, les caractéristiques des interventions que nous avons présentées dans ce document nécessite des approches et des compétences différentes pour les ergonomes. Deux pistes peuvent être travaillées :

- Faire évoluer les contenus pédagogiques du master d'ergonomie en y intégrant un peu plus d'enseignements de sciences de gestion, de sociologie et d'économie, orientés sur le fonctionnement des entreprises et le travail des managers. Il serait aussi utile de faire témoigner des managers sur leur propre travail, comme nous le faisons actuellement pour le métier d'ergonome à travers des « ateliers sur la pratique ».
- Nous sommes en train d'élaborer le contenu et les modalités pédagogiques d'une formation-action à destination des ergonomes sur les questions de management. Le démarrage est prévu pour l'été ou l'automne 2021.

Bibliographie[139]

Abbasi, A., Sarker, S. et Chiang, R.H.L. (2016). Big Data Research in Information Systems: Toward an Inclusive Research Agenda. *Journal of the Association for Information Systems*, 17(2), 1-32. DOI: 10.17705/1jais.00423

Abord de Châtillon, E. (2005). Le DRH de demain face aux questions de santé et sécurité au travail. *Management & Avenir*, 2(4), 157-170. doi:10.3917/mav.004.0157

Abord de Châtillon, E. et Desmarais, C. (2015). Des risques psychosociaux à la qualité de vie au travail : quel rôle pour l'encadrant. Dans Le travail d'encadrement. Quelles évolutions ? Quels parcours ? *Actes du séminaire « Âges et Travail »,* (pp. 117-134). Creapt, CEET, Cnam.

Aglietta, M. (1976). *Régulation et crise du capitalisme. L'expérience des États-Unis*. Paris : Calmann-Levy.

Aglietta, M. et Landau, J.P. (2017). Comment raviver l'économie européenne ? *L'Économie politique*, 74(2), 82-96. doi:10.3917/leco.074.0082.

Ajzen, M, Donis, C. et Taskin, L. (2015). Kaléidoscope des Nouvelles Formes d'Organisation du Travail : l'instrumentalisation stupide d'un idéal collaboratif et démocratique. *Gestion 2000*, 3(32), 125-147.

Akamangwa, N. (2016). Working for the environment and against safety: How compliance affects health and safety on board ships. *Safety Science*, 87, 131-143. https://doi.org/10.1016/j.ssci.2016.03.027

Alter, N. (2003). Régulation sociale et déficit de régulation. In G. de Terssac (Ed.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud: Débats et prolongements* (p. 77-88). Paris : La Découverte.

Alter, N. (2010). *L'innovation ordinaire*. Paris : PUF. doi:10.3917/puf.alter.2010.01.

Alter, N. (2011). Comment les dirigeants des organisations peuvent tuer l'innovation ? *Gestion*, 36(4), 5-10. doi:10.3917/riges.364.0005.

Alter, N. (2016). Organisation et innovation : une rencontre conflictuelle. In J.M. Saussois (Ed.), *Les Organisations : État des savoirs* (p. 281-289). Auxerre : Éditions Sciences Humaines.

Amado, G et Fustier P. (2012). Faire équipe : introduction. *Nouvelle revue de psychologie*, 14(2), 7-10.

Amalberti, R. (1996). *La conduite de systèmes à risques*. Paris : PUF.

Amalberti, R., Montmollin, M. et Theureau, J. (1991). *Modèles en analyse du travail*. Liège : Mardaga.

Amalberti, R. et Mosneron-Dupin, F. (1997). *Facteurs humains et fiabilité : Quelles démarches pratiques ?* Toulouse : Octarès.

Amalberti, R., Fuchs, C. et Gilbert, C. (2001). *Risques, erreurs et défaillances. Approche interdisciplinaire*. Grenoble : Maison des Sciences de l'Homme-Alpes CNRS.

Amar, J. (1923). *Le moteur humain*. Paris : Dunod.

[139] La bibliographie respecte les normes APA 7e édition. https://bib.umontreal.ca/citer/styles-bibliographiques/apa

Amiech, M. (2003). Entre personnalisation et gestion standardisée : Les paradoxes des centres d'appels. In Tripier, P., Mispelblom, F., Amiech, M., Maugeri, A. et Craipeau, S. (Eds.), *Du politique dans les organisations. Sociologie des dispositifs de gestion* (p. 89-104). Paris : L'Harmattan.

Anact (1993). *L'amélioration de la relation de service : un enjeu central pour l'évolution de l'organisation et des métiers dans l'entreprise*. Actes de la journée d'étude du 4 mai 1993.

Anact (2020). *Télétravail en confinement : les premiers chiffres clés de notre questionnaire*. https://www.anact.fr/teletravail-en-confinement-les-premiers-chiffres-cles-de-notre-questionnaire-0

Apec (2020). *Des recrutements de cadres au plus haut*. Prévisions APEC 2020. https://corporate.apec.fr/home/nos-etudes/toutes-nos-etudes/previsions-apec-2020--des-recrut.html

Argyris, C. (1995). *Savoir pour agir : surmonter les obstacles à l'apprenstissage organisationnel*. Paris : Interéditions.

Argyris, C. et Schön, D.A. (2002). *Apprentissage organisationnel : théorie, méthode, pratique*. Paris : De Boeck Université.

Aristote (1993). *Les Politiques*. Paris : Flammarion.

Arnoud, J. (2013). *Conception organisationnelle. Pour des interventions capacitantes*. Thèse de doctorat. Cnam Paris.

Arnoud, J., Krohmer, C. et Falzon, P. (2018). Dilemmes et paradoxes : quels effets sur le travail, quelles actions de prévention ? *Revue française de gestion*, 5(274), 165-177.

Arntz, M., Gregory, T. et Zierahn, U. (2016). *The Risk of Automation for Jobs in OECD countries: A Comparative Analysis. OECD Social, Employment and Migration Working Papers*, n° 189, OECD Publishing, Paris. doi.org/10.1787/5jlz9h56dvq7-en.

Arthus, P. et Cohen, D. (1998). *Partage de la valeur ajoutée*. Rapport du Conseil d'Analyse Économique n°2. Paris : La documentation française.

Askenazy, P. (2004). *Les désordres du travail. Enquête sur le nouveau productivisme*. Paris : Seuil.

Askenazy, P. (2009). Un regard économique sur la santé au travail. *Regards croisés sur l'économie*, 5(1), 54-60. Doi : 10.3917/rce.005.0054.

Askenazy, P. (2017). Finance et néolibéralisme. *Revue d'économie financière*, 128(4), 45-58.

Auroux, J. (1981). *Les droits des travailleurs. Rapport au président de la république et au premier ministre. Paris : La Documentation française*. https://www.vie-publique.fr/rapport/271626-les-droits-des-travailleurs-rapport-auroux-1981

Auvray, T. et Dallery, T. (2019). Une histoire des relations finance-industrie aux États-Unis : origines et remèdes à la financiarisation des Entreprises. *Entreprises et histoire*, 94(1), 30-49.)

Bagnara, S. et Livigni, L. (2005). Service à distance : les centres d'appels. In P. Falzon et M. Cerf (Eds.), *Situations de service : travailler dans l'interaction* (p. 113-133). Paris : PUF.

Bancel-Charensol, L., Delaunay, J.C. et Jougleux, M. (1999). Une société de services : comment gérer des biens invisibles ? *Sciences Humaines*, 91, 36-39.

Bandt, J. de, Gadrey, J. (1994). *Relations de service, marchés de service*. Paris : CNRS.

Barcellini, F. (2017). Intervention Ergonomique Capacitante : bilan des connaissances actuelles et perspectives de développement. *Activités,* 14, 2. doi : https://doi.org/10.4000/activites.3041

Barcellini, F. (2015). *Développer des interventions capacitantes dans en conduite du changement. Comprendre le travail collectif de conception, agir sur la conception collective du travail.* Habilitation à Diriger des Recherches. Université de Bordeaux.

Barcellini, F., Détienne, F., Burkhardt, J. M. et Sack, W. (2008). A sociocognitive analysis of online design discussions in an Open Source Software community. *Interacting with Computers, 20* (1), 141-165.

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

Barcet, A. (1987). *La montée des services, vers une économie de la servitude*. Thèse d'État de sciences économiques. Université de Lyon II.

Bardelli, P. (2016). La flexibilité du travail, un enjeu pour le capitalisme contemporain. *Revue de l'organisation responsable*, 11(1), 5-20.

Barthe B., Quéinnec Y. (1999). Terminologie et perspectives d'analyse du travail collectif en ergonomie, *L'Année psychologique*, 99, 663-686.

Barthelot, F., Escoutelou, J., Martin, C. et Wallet, M. (1994). La formation-action : quelle méthode pour une pratique d'intervention ? In *Actes des Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie* (p. 71-75). Mars. http://jdb-ergonomie.fr/actes.html

Bartlett, F.C. (1932). *Remembering : a study in experimental and social psychology*. Cambridge: Cambridge University Press.

Bartlett, F.C. (1958). *Thinking: an experimental and social study*. New York: Basic Books.

Bartoli M. (1998). Productivité et performance. In J. Kergoat et *al.*(Eds.), *Le monde du travail* (p. 287-296). Paris : La Découverte

Bastien, J.M.C. et Scapin, D. (1993). *Ergonomic Criteria for the Evaluation of Human-Computer Interfaces*. Technical report N° 156, INRIA.

Battilana, J., Kimsey, M., Pache, A.C. et Sengul, M. (2019). Les clés d'une gestion hybride réussie. *Harvard Business Review*, 11 juillet. https://www.hbrfrance.fr/magazine/2019/07/26683-les-cles-dune-gestion-hybride-reussie/

Baud, C. et Chiapello, E. (2015). Comment les firmes se financiarisent : le rôle de la réglementation et des instruments de gestion – Le cas du crédit bancaire. *Revue française de sociologie*, 56(3), 439-468.

Bazillier, R. (2011). *Le travail, grand oublié du développement durable*. Paris : Le Cavalier Bleu.

Béguin, P. (2013). La conception des instruments comme processus dialogique d'apprentissages mutuels. In P. Falzon Pierre (Ed.). *Ergonomie Constructive* (p. 147-160). Paris : PUF.

Béguin, P. (2020). Il n'y aura pas d'agriculture durable sans que durent les agriculteurs (propos recueillis par C. Renou-Nativel). *Santé & Travail*, avril. https://www.sante-et-travail.fr/il-ny-aura-pas-dagriculture-durable-sans-durent-agriculteurs#article

Béguin, P. et Weill-Fassina, A. (1997). *La simulation en ergonomie : connaître, agir, interagir*. Toulouse : Octarès.

Béguin, P. et Rabardel, P. (2000) Concevoir pour les activités instrumentées. *Revue d'Intelligence Artificielle*, 14(1-2), 35-54.

Béguin, P. et Pueyo, V. (2011). Quelle place au travail des agriculteurs dans la fabrication d'une agriculture durable ? *Pistes*, 13(1).

Bellemare, M., Garrigou, A., Ledoux, É. et Richard, J.G. (1995). Les apports de l'ergonomie participative dans le cadre de projets industriels ou architecturaux. *Relations industrielles / Industrial Relations*, *50*(4), 768–788. https://doi.org/10.7202/051053ar

Bellemare, M., Montreuil, S., Marier, M., Prévost, J. et Allard, D. (2001). L'amélioration des situations de travail par l'ergonomie participative et la formation. *RI/IR*, 56(3), 470-490.

Bellemare, M., Marier, M., Montreuil, S., Allard, D. et Prévost, J. (2002). *La transformation des situations de travail par une approche participative en ergonomie : une recherche intervention pour la prévention des troubles musculo-squelettiques*. Rapport R-292, Mo,ntréal, IRSST. https://www.irsst.qc.ca/publications-et-outils/publication/i/824/n/la-transformation-des-situations-de-travail-par-une-approche-participative-en-ergonomie-une-recherche-intervention-pour-la-prevention-des-troubles-r-292/redirected/1

Bellemare, M., Beaugrand, S., Marier, M., Larue, C. et Vezeau, S. (2003). *Les simulations centrées sur l'activité au cours de l'accompagnement ergonomique des projets industriels : deux cas de conception de cabines de véhicule dans l'industrie métallurgique*. Rapport R-329, Montréal, IRSST. http://www.irsst.qc.ca/fr/_publicationirsst_872.html.

Benquet, M. (2013a). *Encaisser. Enquête en immersion dans la grande distribution*. Paris : La Découverte.

Benquet, M. (2013b). Le circuit de secours syndical. Quand représentants patronaux et syndicaux cogèrent les conflits professionnels, *Agone*, 50(1), 135-157.

Benvegnù, C et Gaborieau, D. (2017). Produire le flux. L'entrepôt comme prolongement d'un monde industriel sous une forme logistique. *Savoir/Agir*, 39(1), 66-72.

Bernoux, P. (2004). *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*. Paris : Seuil.

Bertalanffy, L. von (1973). *Théorie générale des systèmes*. Paris : Dunod.

Bisseret, A. (1970). Mémoire opérationnelle et structure de travail. *Bulletin de Psychologie*, 24(5-6), 280-294.

Bisseret, A. (1987). Les activités de conception et leur assistance. *Bulletin de liaison de la recherche en informatique et automatique*, 115.

Blandin, O. (2013). Subjectivité, activité de service et performance économique. *Travailler*, 29(1), 65-79.

Böhle, F. et Milkau, B. (1998). *De la manivelle à l'écran. L'évolution de l'expérience sensible des ouvriers lors des changements technologiques*. Paris : Eyrolles.

Boltanski, L. et Chiapello È. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris : Gallimard, NRF Essais.

Bonniol, J.J. et Vial, M. (1997). *Les modèles de l'évaluation : textes fondateurs avec commentaires*. Bruxelles : De Boeck Université.

Bonvin, J.M. et Farvaque, N. (2007). L'accès à l'emploi au prisme des capabilités, enjeux théoriques et méthodologiques. *Formation Emploi*, 98, 9-23.

Boone, L. (2019). Changer les politiques pour inverser la tendance. *Perspectives économiques de l'OCDE*, 106(2), 7-9.

Borrell, J. (2020). COVID-19 : le monde d'après est déjà là…. *Politique étrangère*, 2, 9-23. doi:10.3917/pe.202.0009.

Borzeix, A. (2000). Relation de service et sociologie du travail. L'usager : une figure qui nous dérange ? *Cahiers du genre*, 28, 19-40.

Borzeix, A., Charles, J. et Zimmermann, B. (2015). Réinventer le travail par la participation. Actualité nouvelle d'un vieux débat. *Sociologie du travail*, 57, 1-19.

Boudra, L. (2016). *Durabilité du travail et prévention en adhérence. Le cas de la dimension territoriale des déchets dans l'activité de tri des emballages ménagers*. Thèse de doctorat. Université Lyon 2.

Boudra, L., Béguin, P., Delecroix, B. et Pueyo, V. (2019). Prendre en compte le territoire dans la prévention des risques professionnels. Le cas du travail de tri des emballages ménagers. *Le travail humain*, 82(2), 99-128. doi:10.3917/th.822.0099.

Bouisset, S. (2013). L'émergence de l'ergonomie francophone et la fondation de la SELF : 1945-1963. In : A. Drouin (coord.), *Ergonomie, Travail, Conception, Santé* (pp. 33-47). Toulouse : Octarès.

Bouquet, B. et Dubéchot, P. (2016). Le Service, les Service. Fondements, ambiguïté et contexte actuel. *Vie sociale*, 14(2), 11-31.

Bourgeois, F. (1998). *TMS et évolution des conditions de travail.* Actes du Séminaire. Paris : Anact. https://www.anact.fr/tms-et-evolution-des-conditions-de-travail-seminaire-paris-1998.

Bourgeois, F., Lemarchand, C., Hubault, F., Brun, C., Polin, A., & Faucheux JM. (2000). *TMS et travail, quand la santé interroge l'organisation*. Lyon : Anact.

Bourgeois, F. et Hubault, F. (2005). Prévenir les TMS. De la biomécanique à la revalorisation du travail, l'analyse du geste dans toutes ses dimensions. *Activités*, 2(1), 20-36. https://doi.org/10.4000/activites.1561

Bourque, G.L. (2014). La financiarisation de l'économie nuit-elle aux entreprises ? *L'économie politique,* 62(2), 29-38.

Bouleau, G. (2019). *Un cadre sur deux pense avoir déjà fait un burn-out*. Enquête CADREMPLOI, consultée sur https://www.cadremploi.fr/editorial/actualites/actu-emploi/detail/article/la-moitie-des-cadres-pensent-avoir-deja-fait-un-burn-out.html

Bowen, F. et Blackmon, K. (2003). Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393-1417.

Braibant, M. (2015). *De la désindustrialisation à la tertiarisation, vers un mélange des genres*. Paris : Société des écrivains.

Brouha, L. (1960). *Physiology of industry*. New York: Pergamon Press.

Broussole, D. (2016). La tertiarisation revisitée dans la perspective des services de Hill, un éclairage sur le cas de l'UE et de la France. *Revue européenne d'économie et de management des service*, 1, 15-64.

Brundtland, G.H. (1987). *Our common future*. Report of the World Commission on Environment and Development. http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf

Buet, J. (2004). Des rencontres avec Alain Wisner. In : J. Duraffourg et B. Vuillon (ed.), *Alain Wisner et les tâches du présent* (p. 99-104). Toulouse : Octarès.

Buitrago, D. et Cante, E. (2020). Coronavirus : qu'estce qu'Emmanuel Macron avait promis pour la santé ? *Le Monde*, 8 mai. https://www.lemonde.fr/blog/luipresident/

Burkhardt, J.M. et Spérandio, J.C. (2004). Ergonomie et conception informatique. In P. Falzon (Ed.) *Ergonomie* (p. 437-450). Paris : PUF.

Cahour B. (2002). Décalages sociocognitifs en réunion de conception participative. *Le Travail Humain, 65,* 315-337.

Canguilhem, G. (1947). Milieux et normes de l'homme au travail. *Cahiers internationaux de sociologie*, 3, 120-136.

Carayon, P. et Smith, M.J. (2000). Work organization and ergonomics. *Applied Ergonomics*, 31, 649-662.

Carayon, P., Smith, M.J., Haims, M.C. (1999). Work Organization, Job Stress, and Work-Related Musculoskeletal Disorders. *Human Factors,* 41(4), 644-663.

Carayon, P., Schoofs Hundt, A., Karsh, B.T., Gurses, A.P., Alvarado, C.J., Smith, M.J. et Flatley Brennan, p. (2006). Work system design for patient safety: the SEIPS model. *Qual Saf Health Care*, 15(1), 50-58. doi : 10.1136/qshc.2005.015842

Carballeda G. (1997). *La contribution des ergonomes à l'analyse et à la transformation de l'organisation du travail : l'exemple d'une intervention relative à la maintenance dans une industrie de processus continu*. Thèse de Doctorat. Paris : Cnam.

Caroly S. (2001). *Régulations individuelles et collectives des situations critiques dans un secteur des services : le cas des guichetiers*. Thèse de Doctorat. Paris, École Pratique des Hautes Études.

Caroly S. (2002). Différences de gestion collective des situations critiques dans les activités de service selon deux types d'organisation du travail, *Pistes* (http://www.pistes.uqam.ca/), 4(1), mai.

Caroly, S. (2010). *L'activité collective et la réélaboration des règles : des enjeux pour la santé au travail*. Thèse d'Habilitation à Diriger des Recherches. Université de Bordeaux.

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. doi : 10.3917/th.744.0365.

Carta, G. (2018). *Concevoir l'intervention pour l'autopoïèse organisationnelle : l'apprentissage comme condition*. Thèse de doctorat. Cnam Paris.

Castejon, C. (2020). Éléments de discussion sur « l'espace de discussion dans/sur le travail ». *Travailler*, 43(1), 65-78. https://doi.org/10.3917/trav.043.0065

Cerf, M., Falzon, P. (2005). *Situations de service : travailler dans l'interaction*. Paris : PUF.

Cerf, M. et Hemidy L. (1999). Designing support to enhance co-operation between farmers and advisors in solving farm management problems. *The Journal of Agricultural Education and Extension*, 6(3), 157-170.

Cerf, M., Valléry, G., Boucheix, J.M. (2004). Les activités de service : enjeux et développements (p. 565-581). In P. Falzon (s/d), *Ergonomie*. Paris : PUF.

Chadoin, M. (2019). *Permettre la régulation conjointe des différents niveaux organisationnels : l'apport d'un dispositif de gestion au travail des gestionnaires*. Thèse de doctorat. Université du Québec À Montréal.

Chahsiche, J.M. (2014). De l'« éthique du care » à la « société du soin » : la politisation du care au parti socialiste. *Raisons politiques*, 56(4), 87-104.

Chambost, I. (2013). De la finance au travail. Sur les traces des dispositifs de financiarisation. *La nouvelle revue du travail*, 3.doi.org/10.4000/nrt.1012

Chambost, I., (2018). Comment la finance investit le futur des entreprises : une analyse des dispositifs de liquidité à l'œuvre. *Revue française de Socio-Économie*, 21(2), 77-103.

Chambost, I., Tadjeddine, Y. et Vincensini, C. (2018). Empreintes et emprises de la financiarisation. *Terrains & Travaux*, 33(2), 5-23.

Chapas, B. et Hollandts, X. (2017). La participation dans le monde du travail : une perspective d'autogouvernement. *Gérer et comprendre*, 129(3), 59-68. doi:10.3917/geco1.129.0059.

Chassaing, K. (2006). *Élaboration, structuration et réalisation des gestuelles de travail : les gestes dans l'assemblage automobile, et dans le coffrage des ponts d'autoroute*. Thèse de doctorat, Cnam Paris.

Chassaing, K., Daniellou, F., Davezies, P. et Duraffourg, J. (2011). *Prévenir les risques psychosociaux dans l'industrie automobile : une méthode syndicale*. Rapport final. Montrouge : Emergences. http://www2.emergences.fr/fr/wp-content/uploads/2011/01/emergencesrapportfinal.pdf.

Chassaing, K., Poley, Y. et Petit, J. (2018). Les pièges de la participation : exemple d'un projet de construction d'un EHPAD. *Actes du 53e congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française (Self)*. Oct, Bordeaux, France. ⟨hal-02542316⟩.

Clair, R.P. (1998). *Organizing Silence: A World of Possibilities*. New York: State University of New York Press.

Clot, Y. (1999). *La fonction psychologique du travail*. Paris : PUF.

Clot, Y. (2004). Action et connaissance en clinique de l'activité. *Activités*, 1(1), 23-33. https://journals.openedition.org/activites/1145

Clot, Y. (2006). Action et connaissance en clinique de l'activité. *Activités*, 1, 1, 23-33.

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

Clot, Y. (2010). *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*. Paris : La Découverte.

Clot, Y., Faïta, D., Fernandez, G. et Scheller, L. (2000). Entretiens en autoconfrontation croisée : une méthode en clinique de l'activité. *Pistes*, 2, pp. 1-7.

Clot, Y. et Leplat, J. (2005). La méthode clinique en ergonomie et en psychologie du travail. *Le Travail Humain*, 68(4), 289-316.

Clot, Y. et Gollac, M. (2014). *Le travail peut-il devenir supportable ?* Paris : Armand Colin.

Cohen, D. (1999). *Nos temps modernes*. Paris : Flammarion.

Cohen, J. (2019). Quand la technologie façonne le monde. *Politique étrangère*, 1, 121-131. doi : 10.3917/pe.191.0121.

Colin, J.F., Aboubadra, S., Jolly, C., Lainé, F., Argouarc'h, J. et Bessière, S. (2015). *Les métiers en 2022*. Rapport du groupe Prospective des métiers et qualifications, France Stratégie-Dares, avril. https://www.strategie.gouv.fr/publications/metiers-2022-prospective-metiers-qualifications

Conjard, P. et Journoud, S. (2013). Ouvrir des espaces de discussion pour manager le travail. *Management & Avenir*, 63(5), 81-97. https://doi.org/10.3917/mav.063.0081

Conseil de l'Europe (1994). *Définition et limites du principe de subsidiarité*. Strasbourg : Les éditions du Conseil de l'Europe.

Cordonnier, L., Dallery, T., Duwicquet, V., Melmiès, J. et Van de Velde, F. (2013). À la recherche du coût du capital. *La revue de l'IRES*, 79(4), 111-136.

Cousin, O. (2004). Travail et autonomie. In A. Karvar, L. Rouban (Eds.), *Les cadres au travail* (p. 23-38). Paris : La Découverte.

Cousin, O. (2008). *Les cadres à l'épreuve du travail*. Rennes : Presses Universitaires de Rennes.

Coutarel, F. (2004). *La prévention des troubles musculo-squelettiques en conception : quelles marges de manœuvre pour le déploiement de l'activité*. Thèse de doctorat. Université de Bordeaux.

Coutarel, F. et Petit, J. (2013). Prévention des TMS et développement du pouvoir d'agir. In P. Falzon (Ed.), *Ergonomie constructive* (p. 175-190). Paris : PUF.

Coutrot, T. (2002). *Critique de l'organisation du travail*. Paris : La Découverte.

Coutrot, T. (2016). Salariés sous pression. *Revue Projet*, 355(6), 17-23.

M. Crozier (1963). *Le phénomène bureaucratique*. Paris : Seuil.

Cru, D. (2014). *Le Risque et la règle. Le cas du bâtiment et des travaux publics*. Toulouse : Érès.

Cukier, A. (2017). *Le Travail démocratique*. Paris : PUF.

Curie, J. (1996). *Travail, Personnalisation, Changements sociaux*. Toulouse : Octarès.

Curie, J. (1998). Les mobilités professionnelles comme construction psychologique : Le cas des cheminots et ouvriers métallurgistes d'origine agricole. In A. Baubion-Broye (Ed.), *Evénements de vie, transitions et construction de la personne* (p. 73-86). Toulouse : Érès. doi:10.3917/eres.broye.1998.01.0073.

Czarniawska, B. (2009). *A Theory of Organazing*. Cheltenham : Edward Elgar Publishing.

Damasio, A.R. (1995). *L'erreur de Descartes : la raison des émotions*. Paris : Odile Jacob.

Daniellou, F. (1985). *La modélisation ergonomique de l'activité de travail dans la conception industrielle. Le cas des industries de processus continu*. Thèse de doctorat. Cnam Paris.

Daniellou, F. (1986). *L'opérateur, la vanne et l'écran : l'ergonomie des salles de contrôle*. Montrouge : Anact.

Daniellou, F. (1987). *Les modalités d'une ergonomie de conception, son introduction dans la conduite des projets industriels*. Note documentaire Inrs, ND 1647-129-87.

Daniellou, F. (1988). Ergonomie et démarche de conception dans les industries de processus continus quelques étapes clés. *Le Travail Humain*, 51(2), 185-194.

Daniellou, F. (1996). *L'ergonomie en quête de ses principes*. Toulouse : Octarès.

Daniellou, F. (1998). Une contribution au nécessaire recensement des « repères pour affronter les TMS ». In F. Bourgeois (Ed.), *TMS et évolutions des conditions de travail – Actes du Séminaire* (p. 35-46). Lyon : Anact. https://www.anact.fr/tms-et-evolution-des-conditions-de-travail-seminaire-paris-1998

Daniellou, F. (1999). Nouvelles formes d'organisation et santé mentale : le point de vue d'un ergonome. *Archives des maladies professionnelles et de médecine du travail*, 60, 6, 529-533.

Daniellou, F. (2001). L'action en psychodynamique du travail : interrogations d'un ergonome. *Travailler*, 7, 119-130.

Daniellou, F. (2003a). La construction de l'intervention ergonomique. In C. Martin et D. Baradat, *Des pratiques en réflexion* (p. 135-144). Toulouse : Octarès.

Daniellou, F. (2003b). Participation, représentation, décisions dans l'intervention ergonomique. In C. Martin et D. Baradat (eds.), *Des pratiques en réflexion* (p. 225-240). Toulouse : Octarès.

Daniellou, F. (2004). Dans la lignée des « modèles opérants ». In : J. Duraffourg et B. Vuillon (Eds.), *Alain Wisner et les tâches du présent : la bataille du travail réel* (p. 95-98). Toulouse : Octarès.

Daniellou, F. (2005). The French-speaking ergonomist's approach to work activity: crossinfluences of field intervention and conceptual models. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 6(5), 409-427.

Daniellou, F. (2006). « Je me demanderais ce que la société attend de nous… ». À propos des positions épistémologiques d'Alain Wisner. *Travailler*, 15, 23-38.

Daniellou, F. (2013). L'ergonome et les débats sur la performance de l'entreprise. In J. Petit, K. Chassaing et S. Aubert (eds.), *Des pratiques en évolution* (p. 321-332). Toulouse : Octarès.

Daniellou, F. (2015a). *L'ergonomie en quête de ses principes* (2ème édition). Toulouse : Octarès.

Daniellou, F. (2015b). L'ergologie, en dialogues avec les ergo-disciplines. In L. Durrive (ed.), *L'expérience des normes : comprendre l'activité humaine avec la démarche ergologique* (p. 1-14). Toulouse : Octarès.

Daniellou, F., Laville, A. et Teiger, C. (1983). Fiction et réalité du travail ouvrier. *Les Cahiers Français*, 209, 39-45.

Daniellou, F. et Naël, M. (1995). Ergonomie. *Les techniques de l'ingénieur. Coll. Génie industriel*, doc T3 100.

Daniellou, F. et Béguin, P. (2004). Méthodologie de l'action ergonomique : approche du travail réel. In : P. Falzon (ed.), *Ergonomie* (p. 335-358). Paris : PUF.

Daniellou, F. et Martin, C. (2007). La formalisation de l'intervention en ergonomie. Des contextes et des rencontres. *Éducation permanente*, 170, 63-75.

Daniellou, F. et Chassaing, K. (2014). L'ergonome et le travail des managers. In *Actes des 21e Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie* (p. 5-29). Bordeaux, mars. https://jdb-ergonomie.fr/actes.html

Dares (2017). Comment ont évolué les métiers en France depuis 30 ans ? Forte progression des métiers du tertiaire et des métiers les plus qualifiés. *Dares Analyses* n°3. https://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2017-003.pdf

Dares (2019a). Comment ont évolué les expositions des salariés du secteur privé aux risques professionnels sur les vingt dernières années ? Premiers résultats de l'enquête Sumer 2017. *Dares Analyse*, n°41. https://dares.travail-emploi.gouv.fr/dares-etudes-et-statistiques/etudes-et-syntheses/dares-analyses-dares-indicateurs-dares-resultats/article/comment-ont-evolue-les-expositions-des-salaries-du-secteur-prive-aux-risques

Dares (2019b). Comment ont évolué les expositions des salariés du secteur privé aux risques professionnels sur les vingt dernières années ? Premiers résultats de l'enquête Sumer 2017. *Dares Analyse*, n°41.

Darses, F. (2002). A cognitive analysis of collective decision-making in the participatory design process. *Proceedings of the Seventh Participatory Design Conference* (p. 74-83). Malmö, juin.

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* (p. 123-135). Toulouse : Octarès.

Darses, F. et Reuzeau, F. (2004). Participation des utilisateurs à la conception de systèmes et dispositifs de travail. In P. Falzon (Ed.) *Ergonomie constructive* (p. 405-420). Paris : PUF.

Davezies, P. (1995). Positions du médecin du travail face aux dimensions cognitives, psychiques et relationnelles du travail. *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement*, 56(4), 294-306.

Davezies P. (1997). Réflexions sur la santé au travail. Intervention au colloque *Travail et santé aujourd'hui au tournant du millénaire*, novembre. Consulté sur http://philippe.davezies.free.fr/welcome/index.php

Davezies P. (1999). Évolution des organisations du travail et atteintes à la santé. *Travailler*, 3, 87, 114.

Davezies P. (2006). Une affaire personnelle ? In : L. Théry (Ed.), *Le Travail intenable* (p. 138-168). Paris : La Découverte.

Davezies, P. (2008). Stress, pouvoir d'agir et santé mentale. *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement*, 69, 195-203.

Davezies P. (2012). Enjeux, difficultés et modalités de l'expression sur le travail : point de vue de la clinique médicale du travail. Pistes, 14(2). DOI : https://doi.org/10.4000/pistes.2566

Davezies, P. (2013). Souffrance au travail, répression psychique et troubles musculo-squelettiques, *Pistes*, 15-2. DOI : https://doi.org/10.4000/pistes.3376

Davezies, P. (2014). Pourquoi il faut parler du travail. *Santé et travail*, 86, 26-28.

Davezies, P. (2015). Le corps face au cumul des contraintes et nuisances du travail. In A. Thébaud-Mony, P. Davezies, L. Vogel et S. Volkoff (Eds.), *Les risques du travail. Pour ne pas perdre sa vie à la gagner* (p. 362-372). Paris : La Découverte.

Davezies, P. (2017). Souffrance au travail et enjeux de santé : le rôle charnière de l'inflammation et du stress oxydant. *Pistes*, 19(1). https://doi.org/10.4000/pistes.4953

David C. (2000). *La relation de service. Construire la performance avec le client*. Lyon : Anact.

David, H., Cloutier, E. (2008). Entrevue guidée avec Catherine Teiger Cailloux. *Pistes*, 10,2, https://pistes.revues.org/2166.

Davoine, L. et Méda, D. (2008). *Place et sens du travail en Europe : une spécificité française ?* Document de travail n°96-1, CEE, février. https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00276220

Dejours, C. (1980). *Travail, usure mentale*. Paris : Bayard.

Dejours, C. (1995). Comment formuler une problématique de la santé en ergonomie et en médecine du travail ? *Le Travail Humain*, 58(1), 1-16).

Dejours, C. (1996). Épistémologie concrète et ergonomie. In F. Daniellou (ed.), L'ergonomie en quête de ses principes (p. 201-217). Toulouse : Octarès.

Dejours, C. (1998). *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*. Paris : Seuil.

Dejours, C. et Bègue, F. (2009). *Suicide et travail : que faire ?* Paris : PUF.

Delgoulet, C. et Vidal-Gomel, C. (2013). Le développement des compétences : une condition de la santé et de la performance au travail. In P. Falzon (Ed.), *Ergonomie constructive* (p. 19-32). Paris : PUF.

Demers, C. (1999). De la gestion du changement à la capacité de changer. L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui. *Gestion*, 24(3), 131-139.

Desreumaux, A. (2015). *Théorie des organisations*. Caen : EMS Éditions. doi:10.3917/ems.desre.2015.01.

Detchessahar, M. (2011). Management et santé – Quand le management n'est pas le problème mais la solution. *Revue Française de Gestion*, 214(5), 65-68.

Detchessahar, M. (2013). Faire face aux risques psychosociaux : quelques éléments d'un management par la discussion. *Négociations*, 1(19), 57-80.

Detchessahar, M., Gentil, S., Grevin, A. et Stimec, A. (2015). Quels modes d'intervention pour soutenir la discussion sur le travail dans les organisations ? *Revue @GRH*, N°16, p. 63-89

Dewey, J. (1938). *Logic: Thje Theory of Inquiry*. New York: Holt, Rinehart and Winston.

Dewey, J. (2003 [1927]). *Le public et ses problèmes*. Pau : Farrago.

Di Pasquale, S. (2020). P*révisions : les recrutements de cadres encore en hausse et 2020 et jusqu'en 2022*. Enquête CADREMPLOI, consultée sur https://www.cadremploi.fr/editorial/actualites/actu-emploi/detail/article/les-recrutements-de-cadres-encore-en-hausse-296-600-projets-en-2020-et-plus-de-302-000-a-partir-de-2.html

Domette, L. (2019). *Les dispositifs de discussion sur le travail : conception pour l'usage, conception dans l'usage*. Thèse de doctorat. Cnam Paris.

Duarte, F., Béguin, P., Pueyo, V., Lima, F., Duarte, F., Béguin, P., … Lima, F. (2015). Work activities within sustainable development. *Production*, 25(2), 257-265. http://doi.org/10.1590/0103-6513.156013

Ducoudré, B. et Madec, P. (2020). Évaluation au 6 mai 2020 de l'impact économique de la pandémie de COVID-19 et des mesures de confinement sur le marché du travail en France. *Policy Brief OFCE*, 67, mai. https://www.ofce.sciences-po.fr/publications/publications.php?pageno=2

Dugué, B. (2005). *Le travail de négociation. Regards sur la négociation collective d'entreprise*. Toulouse : Octarès.

Dugué, B. (2006). La folie du changement. In L. Théry (Eds.), *Le travail intenable, résister collectivement à l'intensification du travail* (p. 95-118). Paris : La Découverte.

Dugué, B. (2018). Méthodes d'accompagnement et démarches participatives : nouvelles pratiques et nouveaux enjeux pour l'ergonome ? *Synthèse des journées. Actes des Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie*. https://jdb-ergonomie.fr/actes.html

Dugué, B. (2020). Un travail soutenable pour un environnement durable. *Santé & Travail*, 110, avril. https://www.sante-et-travail.fr/travail-soutenable-environnement-durable

Dugué, B. et Petit, J. (2009). La reconstitution a posteriori de l'activité de travail : des enjeux et des difficultés méthodologiques - le cas des situations de retour dans l'emploi après une longue absence. In *Actes 40e Congrès international de l'Association Canadienne d'Ergonomie : Penser et Agir avec l'ergonomie*. Québec, Canada, septembre.

Dugué, B. et Petit, J. et Daniellou, F. (2010). L'intervention ergonomique comme acte pédagogique. *Pistes*, 12(3). http://www.pistes.uqam.ca/v12n3/articles/v12n3a2.htm

Dugué, B. et Petit, J. (2014). Subsidiarité et gouvernance des entreprises. In Philippe Zawieja et Franck Guarnieri (dir.), *Dictionnaire des risques psychosociaux* (p.757-759). Paris : Seuil.

Dugué, B. et Petit, J. (2015). Ethical stakes of corporate governance: ergonomic contributions to organizational redesign aiming at subsidiarity. In 19th *Triennal Congress of the International Ergonomics Association*. Melbroune, 9-14 août.

Dugué, B. et Petit, J. (2018). La discussion des modèles d'action, une condition pour l'action des comités en santé et en sécurité au travail. *RI/IR*, 73(2), 252-273.

Dupuy, F. (2015). *La faillite de la pensée managériale. Lost in management 2*. Paris : Seuil.

Durand, J.P. (2004). *La chaîne invisible – Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*. Paris : Seuil.

Durand, D. (2017). *La systémique*. Paris : PUF.

Eklung, J. (2000). Development work for quality and ergonomics. *Applied Ergonomics*, 31, 641-648.

Emery, F.E. et Trist, E.L. (1960). Socio-Technical Systems. In C.W. Churchman et M. Verhulst (Eds.), *Management Sciences, Models and Technics*.

Faïta, D. (2003). Apports des sciences du travail à l'analyse des activités enseignantes. *Skholê, hors-série*, 1, 17-23.

Falzon, P. (1990). *Cognitive ergonomics. Understanding, learning and designing human-computer interaction*. London: Academic Press.

Falzon, P. (1991). Les activités verbales dans le travail. In R. Amalberti, M. De Montmollin, & J. Theureau (Eds.), *Modèles en analyse du travail* (p. 229-252). Bruxelles : Mardaga.

Falzon, P. (1994). Les activités méta-fonctionnelles et leur assistance. *Le Travail Humain*, 57(1), 1-23.

Falzon, P. (1996). Des objectifs de l'ergonomie. In : F. Daniellou (Ed.), *L'ergonomie en quête de ses principes* (p. 233-242). Toulouse : Octarès.

Falzon, P. (1998). La construction des connaissances en ergonomie : éléments d'épistémologie. In : M.F. Desssaigne et I. Gaillard (Eds.), *Des évolutions en ergonomie*. Toulouse : Octarès.

Falzon, P. (2005a). Developing ergonomics, developing people. Proceedings of the 8th *South East Asian Ergonomics Society Conference SEAES-IPS International* (p. 1-10). May 23-25. Denpasar, Bali, Indonesia.

Falzon, P. (2005b). Ergonomie, conception et développement. *Conférence introductive, 40e Congrès de la Self*, St Denis, La Réunion, 21-23 septembre.

Falzon, P. (2013). *Ergonomie constructive*. Paris : PUF.

Falzon, P. (2016). Intervenir. In, M. Christol-Souviron, S. Leduc, A. Drouin et P. Étienne (Eds.), *Performances Humaines et Techniques, d'hier vers aujourd'hui* (p. 201-208). Toulouse : Octarès.

Falzon, P., Bisseret, A., Bonardel, N., Darse, F., Détienne, F. et Visser, W. (1990). Les activités de conception : l'approche de l'ergonomie cognitive. In *Actes du Colloque « Recherche sur le design »*. Compiègne, UTC

Falzon P. et Lapeyrière S. (1998). L'usager et l'opérateur : ergonomie et relations de service. *Le travail humain*, 61(1), 69-90.

Falzon, P. et Cerf, M. (2005). *Situations de service : travailler dans l'interaction*. Paris : PUF.

Falzon, P., Dicioccio, A., Mollo, V. et Nascimento, A. (2014). Qualité réglée, qualité gérée. In D. Lhuilier (Ed.), *Qualité du travail, qualité au travail* (p. 27-37). Toulouse : Octarès.

Falzon, P. et Toralla Perez, M.S. (à paraître). Arbitrages, santé et performance.

Favereau, O. (2014). *Entreprises : La Grande Déformation*. Paris : Parole et Silence.

Favereau, O, Gomez, P.Y., Raphaël, A., Ranque, D., Stanziani, A., Chave, F. et Ségrestin, B. (2009). Quelle gouvernance pour « l'entreprise post-crise » ? *Entreprises et histoire*, 57, 234-239.

Faverge, J.M. (1970). *Les bases heuristiques de l'ergonomie*. Rapport du Laboratoire de Psychologie industrielle de l'Université libre de Bruxelles.

Faverge, J.M., Leplat, J. et Guiguet, B. (1958). *L'adaptation de la machine à l'homme*. Paris : PUF.

Ferreras, I. (2012). *Gouverner le capitalisme ?* Paris : PUF.

Ferreras, I., Batillana, J. et Méda, D. (2020). *Le manifeste travail. Démocratiser, démarchandiser, dépolluer*. Paris : Seuil.

Firmin, C. (2008). *Financiarisation, répartition et croissance. Quelques faits stylisés à l'épreuve d'un modèle stock-flux*. Thèse de doctorat en économies et finances. Université Panthéon-Sorbonne.

Fleck, L. (2005 [1934]). *Genèse et développement d'un fait scientifique*. Paris : Les Belles Lettres.

Fligstein, N. (2002). *The Architecture of Markets. An Economic Sociology of Twenty-First Century Capitalist Societies*. Princeton: Princeton University Press.

Fiol, M., et De Geuser, F. (2007). Cent ans de quête vaine de cohérence dans les entreprises - les instruments de gestion en crise ? In F. Hubault (Ed.), *La situation de crise dans l'intervention*. Toulouse : Octarès.

Frey, C.B. et Osborne, M.A. (2013). The future of employment: how susceptible are jobs to computerisation? *Technological Forecasting and Social Change*, 114, 254-280. doi.org/10.1016/j.techfore.2016.08.019

Frimousse, S., Peretti, J. et Swalhi, A. (2008). La diversité des formes de performance au travail : le rôle de la justice organisationnelle. *Management & Avenir*, 18(4), 117-132. https://doi.org/10.3917/mav.018.0117

Folcher, V. et Petit, J. (2017). Conférence plénière. *In Actes des Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie : L'innovation dans le travail : quels enjeux pour la pratique de l'ergonomie*. 22 au 24 mars, Bordeaux. http://jdb-ergonomie.fr/actes.html

Forrester, J. W. (1961). *Industrial Dynamics*. Cambridge: MIT Press.

Friedmann, G. (1946). *Problèmes humains du machinisme industriel*. Paris : Gallimard.

Fusulier, B. et Lannoy, P. (1999). Comment aménager par le management ? *Hermès*, 25, 181-198.

Gadrey, J. (1991). Le service n'est pas un produit : quelques implications pour l'analyse économique et pour la gestion. *Politiques et management public*, 9(1), 1-22.

Gadrey, J. (1996). *Services : la productivité en question*. Paris : Desclée de Brouwer.

Gadrey, J. (1998). La galaxie des services. In J. Kergoat, J. Boutet, H. Jacot et D. Linhart (s/d), *Le monde du travail* (p. 83-92). Paris : La découverte.

Gadrey, J. (2003). *Socio-économie des services*. Paris : La découverte (3ème édition).

Gadrey, J. et Gadrey, N. (2010). To care or not to care. *Alternatives Économiques*, 293(7), 37-41.

Gaglio, G., Lauriol, J. et Tertre, C. (du) (2011). *L'économie de la fonctionnalité : une voie nouvelle vers un développement durable ?* Toulouse : Octarès.

Gaillard, I. et Mollo, V. (2019). Le sens de l'organisation en acte, essence de l'organisation – cas d'un établissement public. Actes du 54e *Congrès de la SELF, Université de l'Ergonomie : Comment contribuer à un autre monde ?* Tours, 25, 26 et 27 septembre.

Gallon, F. (2013). *Collégialité et Subsidiarité : un principe-dual pour l'action - Des organisations durables dans un environnement complexe*. Thèse de doctorat. École Centrale Paris.

Gand, S. et Ségrestin, B. (2009). Peut-on partager la direction de l'entreprise ? Retour sur les « entreprises démocratiques ». *Entreprises et histoire*, 57(4), 126-140. doi:10.3917/eh.057.0126.

Garrigou A. (1992). *Les apports d'orientations socio-cognitives au sein de processus de conception participatifs : le rôle de l'ergonomie*. Thèse de Doctorat. Paris, Cnam.

Garza, C., (de la) (1995). *Gestion individuelles et collectives du danger et du risque dans la maintenance d'infrastructures ferroviaires*. Thèse de doctorat en Ergonomie. Paris 5.

Garza, C., (de la), et Weill-Fassina, A. (1995). Méthode d'analyse des difficultés de gestion du risque dans une activité collective : l'entretien des voies ferrées. *Safety Science*, 18, 157-180.

Garza, C., (de la) et 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* (p. 217-234). Toulouse : Octarès.

Gaudart, C. (2013). *Âge et travail à la croisée des temporalités : l'activité face aux temps*. Thèse d'Habilitation à Diriger des Recherches. Université de Bordeaux.

Gaudart, C., et Chassaing, K. (2009). *Organisation du travail et ergonomie*. Conférence plénière du 44e Congrès de la SELF. Toulouse.

Gaudart, C., Petit, J., Dugué, B., Daniellou, F., Davezies, P. et Théry, L. (2012). Impacting working conditions through trade union training. *Work*, 41(2), 165-175.

Gaulejac, V. (de) et Hanique, F. (2019). La subjectivité en déroute dans les organisations paradoxantes. *Cliniques méditerranéennes*, 99, 43-53.

Glaser, B.G. et Strauss, A.L. (1967). *The discovery of grounded theory. Strategies for qualitative research*. Chicago : Aldine Pub. Cie. DOI : 10.1097/00006199-196807000-00014

Goffman E. (1968). *Asiles*. Paris : Éditions de Minuit.

Goffman E. (1998). *Les rites d'interactions*. Paris : Éditions de Minuit.

Gomez P.Y. (2011). Renouer avec la subsidiarité comme principe de gouvernance. *Le Monde Economie*, 13 juin. https://www.lemonde.fr/idees/article/2011/06/13/renouer-avec-la-subsidiarite-comme-principe-de-gouvernance_1535338_3232.html

Gomez, P.Y. (2013). *Le travail invisible. Enquête sur une disparition*. Paris : François Boutier.

Gomez, P.Y. (2016). Changer la gouvernance ne suffit pas (propos recueillis par Marc Chevallier). *Alternatives Économiques*, 361(10), 74-74. https://doi-org.docelec.u-bordeaux.fr/

Gomez, P.Y. (2018). *La gouvernance d'entreprise*. Paris : PUF.

Gomez, P.Y. (2019a). *L'esprit malin du capitalisme*. Paris : Desclée de Brouwer.

Gomez, P.Y. (2019b). *La digitalisation et la financiarisation du travail* [vidéo]. Xerfi Canal, consultée sur : https://pierre-yves-gomez.fr/video-pierre-yves-gomez-sur-la-digitalisation-et-la-financiarisation-du-travail/

Grosdemouge, L. (2017). *Comprendre le travail des professionnels des ressources humaines pour développer leur pouvoir d'agir. Le cas d'une intervention ergonomique dans un groupe de l'industrie chimique*. Thèse de doctorat, Université de Bordeaux. https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01710197

Guérin, F., Laville, A., Daniellou, F., Duraffourg, J. et Kerguelen, A. (1991). *Comprendre le travail pour le transformer*. Lyon : Anact.

Guéry, B. (2020). Le principe de subsidiarité en entreprise : un leurre ? *Revue de philosophie économique*, 20(2), 69-103.

Guibert, S. (2009). *Évaluation ergonomique de la performance d'un changement organisationnel*. Thèse de doctorat. Cnam Paris.

Guillemot, D. (2011). Travail dans le public et le privé : une intensification parallèle. *Travail et Emploi*, 128(4), 23-40.

Guillot, C., Paupe, J. et Schmitt, H. (s.d.). Systèmes circulatoires – Appareil circulatoire humain. Dans *Encyclopædia Universalis*. http://www.universalis-edu.com.docelec.u-bordeaux.fr/encyclopedie/circulatoires-systemes-appareil-circulatoire-humain/

Guillou, S. et Nesta, L. (2012). La politique industrielle entre mutations productives et contraintes de la globalisation. In OFCE, *L'économie française 2013* (p. 99-106). Paris : La Découverte.

Hadziabdic, S. (2013). *Le son du silence : Origines, significations et effets du manque de communication dans les organisations*. Mémoire de bachelor, Université de Genève. https://www.researchgate.net/publication/267452889_Le_son_du_silence_Origines_significations_et_effets_du_manque_de_communication_dans_les_organisations

Hagberg M., Silverstein B., Wells R., Smith M.J., Hendrick H.W., Carayon P. et Perusse M. (1995). *Work Related Musculoskeletal Disorders (WMSDs): A Reference Book for Prevention*. London: Taylor et Francis.

Haines, H.M. et Wilson, J.R. (1998). *Development of a framework for participatory ergonomics*. London: HSE books, University Park Nottingham.

Hanique, F. (2004). *Le sens du travail. Chronique de la modernisation au guichet*. Toulouse : Érès.

Hanique, F. (2005). Changement de cadre et (re)construction du sens : Une clinique de la modernisation dans une entreprise publique. *Revue internationale de psychosociologie*, 11(24), 119-136. doi:10.3917/rips.024.0119.

Hasle, P. et Jensen, P.L. (2006). Changing the Internal Health and Safety Organization Through Organizational Learning and Change Management. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 16(3), 269-284.

Hatchuel A. (1994). Modèles de service et activité industrielle : la place de la prescription. In de Bandt J., Gadrey J. (s/d) *Relations de service, marchés de services*. Paris : CNRS.

Hatchuel A. (1995). Ajuster le service, relation de service et appareil gestionnaire. In I. Joseph et G. Jeannot (s/d), *Métiers du public, les compétences de l'agent et l'espace de l'usager* (p. 63-84). Paris : CNRS.

Hatchuel, A. (2005). Pour une épistémologie de l'action. L'expérience des sciences de gestion. In P. Lorino et *al.*, (Ed.), *Entre connaissance et organisation : l'activité collective* (p. 72-92). Paris : La Découverte.

Hatchuel, A. (2011). L'entreprise, point aveugle de la science économique. In D. Foray (Ed.), *L'Économie, une science qui nous gouverne ? Leçons des crises* (p.165-189). Arles : Actes Sud/IHEST.

Hay, G.J., Klonek, F.E. and Parker, S.K. (2020). Diagnosing rare diseases: A sociotechnical approach to the design of complex work system. *Applied Ergonomics*, 86, 1-16.

Heller, F., Pusić, E., Strauss, G. et Wilpert, B. (1998). *Oraginazional participation : myth and reality*. Oxford, Oxford University Press.

Henry, J.P. (1997). Psychological and physiological responses to stress: the right hemisphere and the hypothalamo-pituitary-adrenal axis, and inquiry into problems of human bonding. *Acta Physiologica Scandinavica*, 640, 10-25.

Hill (1977). On Goods and Services. *The Review of Income and Wealth*, 4, 315-338.

Hollnagel E., Woods D. et Leveson N. (2006). *Resilience Engineering: Concepts and Precepts*. Aldershot, UK: Ashgate Publishing.

Hubault, F. (1996). De quoi l'ergonomie peut-elle faire l'analyse ? In : F. Daniellou (ed.), *L'ergonomie en quête de ses principes* (p. 103-140). Toulouse : Octarès.

Hubault, F. (1998). Articulations rigides pour coordinations souples ? Les TMS comme syndrome de la crise du modèle taylorien de régulation. In F. Bourgeois (Ed.), *TMS et évolutions des conditions de travail – Actes du Séminaire* (p. 47-53). Lyon : Anact. https://www.anact.fr/tms-et-evolution-des-conditions-de-travail-seminaire-paris-1998

Hubault, F., Sznelwar, L. et Uchida, S. (2011). Risques psychosociaux : quand la subjectivité fait effraction dans l'organisation, qu'en fait l'ergonomie ? In A. Garrigou et F. Jeffroy (Eds.), *L'ergonomie à la croisée des risques, Actes du 46e Congrès de la SELF*, (p. 248-253). Paris : SELF.

Hughes, E.C. (1997). *Le regard sociologique. Essais choisis*. Paris : EHESS.

Husson, M. (2008). *Un pur capitalisme*. Lausanne : Page deux.

Ibos, C. (2019). Éthiques et politiques du care – Cartographie d'une catégorie critique. *Clio. Femmes, Genre, Histoire*, 49(1), 181-219.

Insee (2016). Projections de population à l'horizon 2070. *Insee Première*, n°1619, novembre.

https://www.insee.fr/fr/statistiques/2496228#titre-bloc-7

Insee (2019a). *Les grands secteurs de production : primaire, secondaire et tertiaire. Vie Publique : Concepts économiques.* https://www.vie-publique.fr/fiches/269995-les-grands-secteurs-de-production-primaire-secondaire-et-tertiaire

Insee (2019b). *Tableau de l'économie française*. Collection Insee Références, Mesurer pour comprendre. https://www.insee.fr/fr/statistiques/3676643?sommaire=3696937

Insee (2019c). Une photographie du marché du travail en 2018. *Insee Première*, n°1740, mars. https://www.insee.fr/fr/statistiques/3741241

Inrs (2016). *Modes et méthodes de production en France en 2040 : quelles conséquences pour la santé et la sécurité au travail ?* Rapport sur les prospectives en santé au travail, novembre. http://www.inrs.fr/media.html?refInrs=VEP%203

Jeantet, A. (2003). L'émotion prescrite au travail. *Travailler*, 9(1), 99-112. https://doi.org/10.3917/trav.009.0099

Jedlicki, F. et Legrand, E. (2017). Grand entretien avec Catherine Teiger. *Pistes*, 19(1). https://doi.org/10.4000/pistes.4918

Jemine, G. (2017). Déploiement de dispositifs numériques au sein de nouvelles formes d'organisation : de l'émergence à la stabilisation. *Sociologies Pratiques*, 34(1), 49-59.

Jemine, G. (2019). L'outil face au manager : le contrôle du travail à l'ère du numérique, un terrain controverse ? *Les Cahiers du numérique*, 15(4), 137-162. https://www.cairn.info/revue-les-cahiers-du-numerique-2019-4-page-137.htm

Jolivet, A. et Volkoff, S. (2016). Vieillir (mais) travailler ? Vie sociale, 15(3), 85-100.

Joseph, I. et Jeannot, G. (1995). *Métiers du public. Les compétences de l'agent et l'espace de l'usager*. Paris : CNRS Editions.

Juan, M., Laville, J. et Subirats, J. (2020). *Du social business à l'économie solidaire : Critique de l'innovation sociale*. Toulouse : Érès. doi :10.3917/eres.lavil.2020.01.

Karsenty L. (2003). *Ergonomie cognitive des communications : la question du contexte partagé*. Mémoire d'habilitation à diriger les recherches. Université René-Descartes, Paris.

Karsenty, L. (2013). *La confiance au travail*. Toulouse : Octarès.

Klein, J.L., Laville, J.L. et Moulaert, F. (2014). *L'innovation sociale*. Toulouse : Érès.

Klein, T. et Ratier, D. (2012). *L'impact des TIC sur les conditions de travail*. Rapport n°49 du Centre d'Analyse Stratégique au Premier Ministre. La documentation française. http://archives.strategie.gouv.fr/cas/system/files/raptic_web_light_final28022012.pdf.pdf.pdf

Kristensen, T.S. (2010). How to improve the psychosocial work environment in practice. Experiences from ten years of intervention research. In *4th International Conference on Psychosocial Factors at Work: The Changing World of Work*, Amsterdam, the Netherlands.

Kuhn, T.S. (1983 [1962]). *La structure des révolutions scientifiques*. Paris : Flammarion, Coll. Champs.

Kuorinka, I. (1997). Tools and means implementing participatory ergonomics. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 19, 267-270.

Kuorinka, I. (1998). Le transformable - Mutatis Mutandis. In F. Bourgeois (Ed.), *TMS et évolutions des conditions de travail – Actes du Séminaire* (p. 54-58). Lyon : Anact. https://www.anact.fr/tms-et-evolution-des-conditions-de-travail-seminaire-paris-1998

Lacomblez, M., Montreuil, S. et Teiger, C. (2000). Ergonomic Work Analysis, Training and Action: New Paths Opened by the Interconnection of Approaches. *Proceedings of the Human Factors et Ergonomics Society Annual Meeting*, (p. 647-650).

Lahy (1916). *Le système Taylor et la physiologie du travail professionnel*. Paris : Gauthier-Villars.

Lahy, J.M. et Pacaud, S. (1948). *Étude d'un métier : analyse psychologique du travail des mécaniciens et des chauffeurs de locomotive*. Paris : PUF.

Lallement, M., Marry, C., Loriol, M., Molinier, P., Gollac, M., Marichalar, P., et Martin, E. (2011). Maux du travail : dégradation, recomposition ou illusion ? *Sociologie du travail*, 53, 3-36.

Laneyrie, E. (2015). *Mobilisation des acteurs dans une démarche de prévention des troubles musculo-squelettiques et psycho-sociaux : un enjeu d'efficacité de l'intervention ergonomique : Le cas du secteur hospitalier*. Thèse de doctorat. Université Grenoble Alpes.

Laville, A., Teiger, C. et Duraffourg, J. (1972). *Conséquences du travail répétitif sous cadence sur la santé des travailleurs et des accidents*. Rapport de recherche n°29. Paris : Laboratoire de physiologie du travail et d'ergonomie du Cnam.

Laville, A. et Volkoff, S. (2004). Vieillissement et travail. In P. Falzon (Ed.) *Ergonomie constructive* (p. 145-158). Paris : PUF.

Laville, J.L. (2010). *La sociologie des services*. Toulouse : Érès.

Laville, J.L. (2020). Plan de relance post-coronavirus : ignorer ou réinventer l'association ? *Médiapart*. https://blogs.mediapart.fr/edition/les-associations-dans-le-monde-d-apres/article/250520/plan-de-relance-post-coronavirus-ignorer-ou-reinventer-l-asso

Laxalt, J.M., Petit, J. (2003). Activité de service : le poids du dossier dans le processus de management. La construction de la solution par le bas. In LESC (Eds.), *Actes des 10e Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie. 10 ans de pratique de l'ergonomie : avons-nous beaucoup changé ?* (p. 71-78). Bordeaux : Laboratoire d'Ergonomie des Systèmes Complexes, Université Victor Segalen Bordeaux 2.

Le Bianic, T. et Vatin, F. (2007). Armand Imbert (1850-1922), la science du travail et la paix sociale. *Travail et Emploi*, 111, 7-19. http://journals.openedition.org/travailemploi/4615

Ledoux, E. (1991). *La coopération entre l'ergonome et le concepteur : de l'analyse du référentiel à la transformation des situations de travail*. Mémoire de DEA. Cnam Paris.

Ledoux, E. (2000). *Projets architecturaux dans le secteur sanitaire et social : du bâtiment au projet : la contribution des ergonomes à l'instruction des choix*. Thèse de doctorat. Cnam, Paris.

Lefort, C. (1971). Qu'est-ce que la bureaucratie ? In C. Lefort (Ed.), *Éléments d'une critique de la bureaucratie* (p. 287-314). Genève : Librairie Droz.

Lemoigne, J.L. (1995). *Les épistémologies constructivistes*. Paris : PUF.

Léontiev, A.N. et Lomov, B.F. (1963). Tchelovek i technika (L'homme et la technique). *Voprosy psykhologii (Problèmes de psychologie)*, 5, 29-37.

Leplat, J. (1978). L'équivalence des situations de laboratoire et de terrain. *Le Travail humain*, 41(2), 307-319.

Leplat,J. (1987). Occupational accident research and systems approach. In: J. Rasmussen, K. Duncan, et J. Leplat (Eds.). *New Technology and Human Error* (p. 181-191). New York: John Wiley & Sons.

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

Leplat, J. (1997). *Regards sur l'activité en situation de travail*. Paris : PUF.

Leplat, J. (1998). L'analyse cognitive de l'erreur. *Revue européenne de psychologie appliquée*, 49, 31-41.

Leplat, J. (2003). La modélisation en ergonomie à travers son histoire. In : J.C. Spérandio et M. Wolff (eds.), *Formalismes de modélisation pour l'analyse du travail et l'ergonomie* (p. 1-26). Paris : PUF.

Leplat, J. (2006). La notion de régulation dans l'analyse de l'activité. *Pistes,* 8-1. http://journals.openedition.org/pistes/3101 ; DOI : 10.4000/pistes.3101

Leplat, J. et Spérandio, J.C. (1967). La mesure de la charge de travail par la technique de la tâche ajoutée. *L'année psychologique*, 67(1), 255-277.

Leplat, J. et Cuny X. (1974). *Les accidents du travail*. Paris : PUF.

Lerbet, G. (1980). Formation permanente, recherche-action et développement de la personne. *Bulletin de psychologie*, 34(1-4), 97-110.

Lerouge, L. (2014). *Approche interdisciplinaire des risques psychosociaux au travail*. Toulouse : Octarès.

Le Ru, N. (2016). *L'effet de l'automatisation sur l'emploi : ce qu'on sait et ce qu'on ignore*. Note d'analyse n°49, juillet, France Stratégie. https://www.strategie.gouv.fr/publications/leffet-de-lautomatisation-lemploi-quon-sait-quon-ignore

Levillain, K., Segrestin, B. et Hatchuel, A. (2014). Repenser les finalités de l'entreprise : La contribution des sciences de gestion dans un monde post-hégélien. *Revue française de gestion*, 245(8), 179-200.

Lhuilier, D. (2014). *Qualité du travail, qualité au travail*. Toulouse : Octarès.

Liker K., Nagamachi M. et Lifshitz Y.R. (1995). A comparative analysis of participatory ergonomics programs in US and Japan manufacturing plants. *International Journal of Industrial Ergonomics,* 3, 185-199.

Linhart, R. (1978). L'établi. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 19, 29-45.

Linhart, D. (2009). Les conditions paradoxales de la résistance au travail. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 7, 71-83.

Lordon, F. (2009). *La crise de trop : reconstruction d'un monde failli*. Paris : Fayard.

Lorentz, E. et Valeyre, A. (2004). Les formes d'organisation du travail dans les pays de l'Union européenne. *Centre d'Études de l'Emploi, Document de travail* n°32. http://ceet.cnam.fr/medias/fichier/32-organisation-travail-europe_1508413074633-pdf?ID_FICHE=1050491&INLINE=FALSE

Lorino, P. (2018). Le management de l'action complexe : contrôler ou explorer ?. *Projectics / Proyéctica / Projectique*, 19(1), 13-22. doi:10.3917/proj.019.0013.

Lorino, P. et Mourey, D. (2013). The experience of time in the inter-organizing inquiry: A present thickened by dialog and situations. *Scandinavian Journal of Management*, 29, 48-62.

Maggi B. (1996). La régulation du processus d'action de travail. In P. Cazamian, F. Hubault et M. Noulin (eds.), *Traité d'ergonomie*, Toulouse, Octarès.

Maggi, B. (2003). *De l'agir organisationnel. Un point de vue sur le travail, le bien-être, l'apprentissage*. Toulouse : Octarès.

Maline, J. (1994). *Simuler le travail : une aide à la conduite de projet*. Lyon : Anact.

Mardon, C. (2015). *La notion de régulation et ses spécifications en ergonomie*. Mémoire de master en ergonomie, Cnam Paris.

Martin C. (1998). *La conception architecturale entre volonté politique et faisabilité technique – Le positionnement de l'intervention ergonomique*. Thèse de Doctorat. Université Victor Segalen Bordeaux2.

Martin, C. et Baradat, D. (2003). *Des pratiques en réflexion*. Toulouse : Octarès.

Martin, C. et Daniellou, F. (2007). Quand l'ergonome fait travailler les autres, est-ce de l'ergonomie ? In *Actes des Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie* (p.13-32). Mars. http://jdb-ergonomie.fr/actes.html

Mauduit, L. (2020). Quand l'État se fait complice de délocalisations et de licenciements boursiers. *Médiapart*, avril. https://www.mediapart.fr/journal/france/080420/quand-l-etat-se-fait-complice-de-delocalisations-et-de-licenciements-boursiers

May, N. (2000). Production des services et relation de service : quelques perspectives d'analyse. *Cahiers Ramau*, 1.

McCulloch, W. (1963). 1965, *Embodiments of Mind*. Cambridge: MIT Press.

Méda, D. (2015). *Le Travail*. Paris : Que sais-je ?

Méda, D. et Vendramin, P. (2013). *Réinventer le travail*. Paris : PUF.

Melé, D. (2005). Exploring the principle of subsidiarity in organisational forms. *Journal of Business Ethics*, 60, 3, 293-305.

Menger, P.M. (2003). *Portrait de l'artiste en travailleur. Métamorphose du capitalisme*. Paris : Seuil, La république des idées.

Merceron, J.L. (2016a). *Principes de subsidiarité et management des organisations. Possibilités, conditions et limites d'un management subsidiaire : le cas d'une banque régionale*. Thèse de doctorat, Université de Nantes.

Merceron, J.L. (2016b). Possibilités, conditions et limites d'un management subsidiaire : le cas d'une Banque Régionale. *@GRH*, 4(21), 95-120.

Michel, D.A. (2013). Retravailler la question du travail ! *L'Expansion Management Review*, 150(3), 3-3.

Milliken, F.J., Morrison, W.E. et Hewlin, P.F. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.

Mintzberg, H. (2006*). Le manager au quotidien. Les 10 rôles du cadre* (2nde édition). Paris : Eyrolles.

Mispelblom, F. (1999). *Au-delà de la qualité : démarches qualité, conditions de travail et politique du bonheur*. Paris : La Découverte.

Mispelblom-Beyer, F. (2006). *Encadrer. Un métier impossible ?* Paris : Armand Colin.

Mispelblom-Beyer, F. (2012). *Diriger et encadrer autrement : théoriser ses propres stratégies alternatives*. Paris : Armand Colin.

Miossec, Y., Clot, Y. et Boucher, K. (2014). L'intervention dialogique pour intervenir sur les risques psychosociaux : une troisième voie. In L. Lerouge (Ed.), *Approche interdisciplinaire des risques psychosociaux au travail* (p. 51-66). Toulouse : Octarès.

Molinier, P. (2006). Le *care* à l'épreuve du travail. Vulnérabilités croisées et savoir-faire discrets. In : P. Paperman et S. Laugier (eds.), *Le souci des autres. Éthique et politique du care* (p. 299-316). Paris : EHESS, coll. Raisons pratiques.

Molinier, P. (2013). *Le travail du care*. Paris : La Dispute.

Molinier, P. (2014). Christophe Dejours : de la psychopathologie à la psychodynamique du travail. In J.Y. Chagnon (Ed.), *40 commentaires de textes en psychologie clinique* (p.333-341). Paris : Dunod.

Molinier, P. (2016). De la civilisation du travail à la société du care. *Vie sociale*, 2(14), 11-31.

Molinier, P., Laugier, S. et Paperman, P. (2009). *Qu'est-ce que le care ? Souci des autres, sensibilité, responsabilité*. Paris : Payot.

Mollo, V. et Falzon, P. (2004). Auto- and allo-confrontation as tools for reflective activities. *Applied Ergonomics*, 35(6), 531-540. DOI : 10.1016/j.apergo.2004.06.003

Monneuse, D. (2014). *Le silence des cadres. Enquête sur un malaise*. Paris : Vuibert.

Montmollin (de), M. (1997). *Vocabulaire de l'ergonomie*. Toulouse : Octarès.

Montmollin (de), M. et Pastré, O. (1984). *Le taylorisme*. Paris : La Découverte.

Morange, M. (2018). Jean gayon, enseignant et chercheur. In F. Merlin et *al.* (Eds.), *Philosophie, histoire, biologie* (p. 339-346). Paris : Éditions Matériologiques.

Morel, G., Amalberti, R. et Chauvin, C. (2008). Articulating the differences between safety and resilience: the decision-making process of professional seafishing skippers. *Human Factors*, 50(1), 1-16.

Morin, E. (1986). *La Méthode : la Connaissance de la connaissance (t.3)*. Paris : Seuil.

Morin, E. (1990). *Introduction à la pensée complexe*. Paris : ESF Éditeur.

Morin, E. (1994). Interdisciplinarité et transdisciplinarité. *Transversales, Science, Culture* , 29, 4-8.

Morin, E. (1999). *L'intelligence de la complexité*. Paris : L'Harmattan.

Morin, E. (2008). *La Méthode (t.1)*. Paris : Seuil.

Morrison, E. et Milliken, F.J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.

Murrel, K.F.H. (1969). Beyond the panel. *Ergonomics*, 12(5), 691-700.

Nagamachi M. (1995). Requisites and practices of participatory ergonomics. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 15(5), 371-377.

Neboit, M. (1993). Activités collectives dans le travail : formes, fonctions et rôles. In *Actes du 27e congrès de la SELF* (p. 127-142). Toulouse : Octarès.

Noelle-Neumann, E. (1974). The Spiral of Silence. A Theory of Public Opinion. *Journal of Communication*, 24(2), 43-51.

Norman, D.A. (1990). *The Design for Everyday Things*. New York: Doubleday.

Norman, D.A. (1986). *User Centered System Design: New Perspectives on Human-computer Interaction*. CRC Press, Taylor & Francis.

Norman, D.A. (1993). Cognition in the Head and in the World: An Introduction to the Special Issue on Situated Action. *Cognitive Science*, 17, 1-6.

Nosulenko, V., Rabardel, P. (1998). Ergonomie, psychologie et travail dans les pays de l'ex. URSS. Historique et spécificités du développement). In M.F. Dessaigne et I. Gaillard (Eds.), *Des évolutions en ergonomie* (p. 13-28). Toulouse : Octarès.

Ochanine, D.A. (1978). Le rôle des images opératives dans la régulation des activités de travail. *Psychologie et éducation*, 2, 63-54.

OCDE (2019). *L'avenir du travail : perspectives de l'emploi de l'OCDE 2019*. Rapport. https://www.oecd-ilibrary.org/fr/employment/oecd-employment-outlook-2019/summary/french_b03f6edc-fr?parentId=http%3A%2F%2Finstance.metastore.ingenta.com%2Fcontent%2Fpublication%2Fb7e9e205-fr

Oddone, I., Re, A., Briante, G., (1977). *Esperienza operaia, coscienza di classe e psicologia del lavoro*. Turin : Einaudi. (Trad. francesa, 1981, *Redécouvrir l'expérience ouvrière. Vers une autre psychologie du travail*. Paris : Éditions sociales).

OIT (2019a). *Un programme centré sur l'humain nécessaire pour un avenir du travail décent*. Rapport de la Commission mondiale sur l'avenir du travail, janvier. https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_663010/lang--fr/index.htm

OIT (2019b). *Une avancée décisive vers l'égalité entre hommes et femmes. Un meilleur avenir du travail pour tous*. Rapport. https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_674791/lang--fr/index.htm

Ombredane, A. et Faverge, J.M. (1955). *L'analyse du travail*. Paris : PUF.

Ouellet, S. et Vézina, N. (2003). L'implantation de la rotation de postes : un exemple de démarche préalable. *Pistes*, 5(2). https://doi.org/10.4000/pistes.3322

Pacaud, S. (1949). Recherche sur le travail des téléphonistes. Étude psychologique d'un métier. *Le Travail Humain*, 12, 46-65.

Palpacuer, F. (2012). Financiarisation, pressions normatives et rapports humains au travail : état des lieux en France. In A. Mendez, R. Tchobanian et A. Vion (Eds.), *Travail, compétences et mondialisation. Les dynamiques sociétales en question* (p. 59-70). Paris : Armand Colin.

Paperman, P. (2013). *Care et sentiments*. Paris : PUF.

Paperman, P et Laugier, S. (2005). *Le souci des autres. Éthique et politique du care*. Paris : EHESS.

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

Pelayo, S., Anceaux, F., Rogalski, J. et Beuscart-Zephir, M.C. (2009). Organizational vs. technical variables: impact on the collective aspects of healthcare work situations. *Studies in health technology and informatics*, 150, 307-311.

Peretti, J.M. (2004). *Les clés de l'équité dans l'entreprise*. Paris : Éditions d'organisation.

Perez Toralla, M.S (2013). *Pour une prescription capacitante, ergonomie et débats des règles du travail : le cas d'une entreprise déployant la lean production*. Thèse de doctorat. Cnam Paris.

Perlow, L. et Williams, S. (2003). Is Silence Killing Your Company? *Harvard Business Review*, 81(5), 52-58.

Pesqueux, Y. et Triboulois, B. (2004). *La « Dérive » organisationnelle*. Paris : L'Harmattan.

Petit J. (2001a). Relation de service : difficultés à donner un sens à la mesure de la performance pour un projet de réorganisation. In Comptes rendus du XXXVIIe *Congrès SELF-ACE : Les transformations du travail, enjeux pour l'ergonomie*, 2, 252-256, Montréal.

Petit J. (2001b). *La mesure de la performance dans la production des services*. Mémoire de DEA. Paris, Cnam.

Petit, J. (2005). *Organiser la continuité du service : intervention sur l'organisation d'une Mutuelle de santé*. Thèse de doctorat. Université de Bordeaux.

Petit, J. (2006). Experimentation as means of intervention for the ergonomist in the management of an organizational change? A case study. In *IEA 2006, XVI th World Congress on Ergonomics*. Maastricht, Pays-Bas.

Petit J. (2008). A intervenção ergonómica como dinâmica de aprendizagem: estudo de caso. *Laboreal* 4(2). http://laboreal.up.pt/

Petit, J. (2014). Des interventions pour le développement des personnes et des organisations. Conférence plénière. In : *Actes du 49e congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française* (Self). Septembre, La Rochelle, 1-3 octobre.

Petit, J. (2016). Ergonomie et Human Factors : des différences d'enjeux, de concepts et de méthodes. *Revue Économique et Sociale*, 2, 99-109.

Petit, J., Querelle, L., Daniellou, F. (2007). Quelles données pour la recherche sur la pratique de l'ergonome, *Le Travail Humain*, 70(4), 391-411.

Petit, J. et Dugué, B. (2010). Une organisation « subsidiariste » pour prévenir des RPS. *Actes du 45ème congrès Société d'Ergonomie de Langue Française* (Self). Septembre, Liège, Belgique.

Petit, J., Dugué, B. et Daniellou, F. (2011). L'intervention ergonomique sur les risques psychosociaux dans les organisations : enjeux théoriques et méthodologiques. *Le travail humain*, 74 (4), 391-409. DOI : 10.3917/th.744.0391.

Petit, J., Coutarel, F. (2013). L'intervention comme dynamique de développement conjoint des acteurs et de l'organisation. In P. Falzon (dir.), *Ergonomie constructive* (p. 133-146). Paris : PUF.

Petit, J. et Dugué, B. (2013a). Quand l'organisation empêche un travail de qualité : étude de cas. *Pistes*, 15(2), http://pistes.revues.org/3419.

Petit, J., Dugué, B. (2013b). Structurer l'organisation pour développer le pouvoir d'agir : le rôle possible de l'intervention en ergonomie. *Activités*, 10, 2, 210-228.

Petit, J., Chassaing, K. et Aubert, S. (2013). *Des pratiques en évolution*. Toulouse : Octarès.

Petit, J., et Dugué, B. (2018). Subsidiarity as a target for healthy organizations. *In the International Commission on Occupational Health Congress*. Dublin, 29 avril-4mai.

Petit, J. et Dugué, B. (2019). Rôle de l'ergonome dans le développement des caractéristiques pédagogiques des interventions. In C. Delgoulet, V. Boccara et M. Santos (Eds.), *Les formateurs au travail : conditions d'exercice, activités, interventions* (p. 195-212). Toulouse : Octarès.

Pezé, M. (2002). *Le deuxième corps*. Paris : La Dispute.

Pezé, M., Saada, R. et Sandret, N. (2011). *Travailler à armes égales. Souffrance au travail : comment réagir ?* Montreuil : Pearson Éducation.

Piaget, J. (1967). *Logique et connaissance scientifique*. Paris : Gallimard.

Pichet, E. (2011). *L'art de l'HDR : réussir l'habilitation à diriger des recherches en sciences sociales*. Chatou : Siècle.

Piketty, T. (2019). *Capital et idéologie*. Paris : Seuil.

Pinder, C.C. et Harlos, K.P. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice. In G.R. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (p. 331-369). Greenwich : JAI Press.

Pineau, G. (2013). Les réflexions sur les pratiques au cœur du tournant réflexif. *Éducation permanente*, 196, 9-24.

Piney, C. (2015). *Transformation de l'activité d'encadrement de proximité : que fait le pilotage par la performance à la « proximité » des cadres ? : Le cas d'une grande administration publique*. Thèse de doctorat. Cnam Paris.

Pinsky, L. (1992). *Concevoir pour l'action et la communication : essai d'ergonomie cognitive*. Berne : Peter Lang.

Plihon, D. (2017). *Les taux de change*. Paris : La Découverte.

Plihon, D. (2019). La globalisation financière. In A. Bénassy-Quéré, C. Chavagneux, E. Laurent et M. Rainelli (Eds.), *Les enjeux de la mondialisation* (p. 23-41). Paris : La Découverte.

Polet, P., Vanderhaegen, F. et Amalberti, R. (2003). Modelling the Border line tolerated conditions of use. *Safety Science*, 41, 111-136.

Poley, Y., Chassaing, K., Petit, J. et Dugué, B. (2019). La participation comme acte de management : le cas d'un projet architectural. *Actes du 54e congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française (Self)*. Sept, Tours, France. ⟨hal-02542304⟩

Pradines, P. (2004). *Management : la subsidiarité, organisation de l'entreprise et enseignement de l'Église*. http://biblio.domuni.org/articlesphilo/subsidiarite/

Rabardel, P. (2005). Quels pouvoirs d'agir pour quels acteurs ergonomiques ? In *Actes des Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie* (p. 103-109). Mars. http://jdb-ergonomie.fr/actes.html

Rabardel, P., Teiger, C., Laville, A., Rey, P. et Desnoyers, L. (1991). Ergonomic Work Analysis and Training. In *Designing for Everyone: Proceedings of the 11th Congress of the International Ergonomics Association*, (p. 1738-1740).

Rabardel, P. et Pastré, P. (2005). *Modèles du sujet pour la conception*. Toulouse : Octarès.

Raillard, J.P. (2012). Les lois Auroux trente ans après (entretien recueilli par Laurent Janneau). *Alternatives Économiques*, 318(11), 74-74.

Rasmussen, J. (1986). *Information Processing and Human-Machine Interaction: an Approach to Cognitive Engineering*. New York : Elsevier.

Rastoin, J.L. et Ghersi, G. (2010). Internationalisation, mondialisation, globalisation. In J.L. Rastoin et G. Ghersi (Eds.), *Le système alimentaire mondial – Concepts et méthodes, analyses et dynamiques* (p. 265-405). Versailles : Quæ.

Reboud L. (1997). *La relation de service : vecteur d'intégration ? In L. Reboud (s/d), La relation de service au cœur de l'analyse économique* (p. 309-316). Paris : L'Harmattan.

Reynaud J.D. (2003). Régulation de contrôle, régulation autonome, régulation conjointe. In G. de Terssac (Ed.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud* (p. 103-113). Paris : La Découverte.

Reynaud J.D. (1995). *Le conflit, la négociation et la règle*. Toulouse : Octarès.

Reynaud J.D. (1989). *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*. Paris : Armand Colin.

Reynaud J.D. (1979). Conflit et régulation sociale. Esquisse d'une théorie de la régulation conjointe. *Revue française de sociologie*, 20(2), 367-376.

Ricœur, P. (1986). *Du texte à l'action. Essai d'herméneutique, II*. Paris : Seuil.

Robbins, S.P. (1987). *Organization theory. Structure, design, and applications*. Upper Saddle River: Prentice Hall.

Rocha, R. (2014). *Du silence organisationnel au développement du débat structuré sur le travail : les effets sur la sécurité et sur l'organisation*. Thèse de doctorat. Université de Bordeaux.

Roquebert, Q., Kaboré, R. et Wittwer, J. (2019). Decentralized Home Care Sector Regulation and the Demand for Formal Care. *Revue d'économie politique*, 6(129), 1031-1054.

Rouleau, L. (2016). Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day. *Journal of Management Studies*, 42(7), 1413-1441.

Rousseau, T. & Ruffier, C. (2017). L'entreprise libérée entre libération et délibération : une analyse du travail d'organisation dans une centrale d'achat. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 23(56), 109-123. doi:10.3917/rips1.056.0109.

Sailly, M. (1998). La question de la productivité et la prévention des TMS. In F. Bourgeois (Ed.), *TMS et évolutions des conditions de travail – Actes du Séminaire* (p. 30-34). Lyon : Anact. https://www.anact.fr/tms-et-evolution-des-conditions-de-travail-seminaire-paris-1998

Sainsaulieu, R. (2001). Les entreprises et la mondialisation. In D. Mercure (Ed.), *Une société-monde ?* (p. 253-256). Paris : De Boeck.

St-Arnaud, L., Gignac, S., Gourdeau, P., Pelletier, M. et Vézina, M. (2010). Démarche d'intervention sur l'organisation du travail afin d'agir sur les problèmes de santé mentale au travail. *Pistes* 12(3). DOI : https://doi.org/10.4000/pistes.2639

Saint-Arnaud Y. (1992). *Connaître par l'action*. Montréal : Presses de l'Université de Montréal.

St-Vincent M., Toulouse, G. et Bellemare, M. (2000). Démarches d'ergonomie participative pour réduire les risques de troubles musculo-squelettiques : bilan et réflexions. *Pistes*, 2(1). http://www.pistes.uqam.ca/v2n1/articles/v2n1a5s.htm

St-Vincent, M., Vézina, N., Bellemare, M. ? Denis, D., Ledoux, E. et Imbeau, D. (2011). *L'intervention en ergonomie*. Québec : Multimondes.

Sardas, J.C. et Guénette, A.M. (2005). *Sait-on piloter le changement ?* Paris : L'Harmattan.

Sardas, J., Dalmasso, C. et Lefebvre, P. (2011). Les enjeux psychosociaux de la santé au travail : Des modèles d'analyse à l'action sur l'organisation. *Revue française de gestion*, 214(5), 69-88.

Sartre, J.P. (1943). *L'être et le néant, essai d'ontologie phénoménologique*. Paris : Gallimard.

Saussure (de), F. (1972[1916]). *Cours de linguistique générale*. Paris : Payot.

Savoyant, A. (1977). Coordination et communication dans une équipe de travail. *Le Travail Humain*, 40(1), 41-54.

Schein, E.H. (1971). *Psychologie et organisations*. Paris : Éditions Hommes et Techniques.

Schön D.A. (1983). *The reflexive practicioner: How professional think in action*. USA: Basic Books.

Schreiber, A., et Vicard, A. (2011). *La tertiairisation de l'économie française et le ralentissement de la productivité entre 1978 et 2008*. Document de travail n°G2011/10, Direction des études et synthèses économiques, INSEE. http://www.epsilon.insee.fr/jspui/bitstream/1/9243/1/g2011-10.pdf

Schwartz Y. (1992). Analyse des activités de travail et pertinence des ratios économiques. In APST (s/d), *L'évaluation économique à l'épreuve des services : l'activité entre efficacité et efficience*. Rapport de recherche pour le Ministère de la recherche et de la technologie, juin. (p. 67-107).

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

Schwartz, Y. et Durrive, L. (2009). *L'activité en dialogues - Entretiens sur l'activité humaine (II)*. Toulouse : Octarès.

Scott, W. R. (2008). *Institutions and Organizations. Ideas, Interests and Identities*. London : Sage

Self, (2020). Crise sanitaire et crise du travail : une opportunité dans le chaos. Texte collectif consulté sur https://ergonomie-self.org/wp-content/uploads/2020/04/crise-sanitaire-et-crise-du-travail.pdf

Ségrestin, B. (2019). La mission de l'entreprise, variable clé de la démocratie sociale ? *Cités*, 77(1), 107-113.

Ségrestin, B., Roger, B. et Vernac, S. (2014). *L'entreprise : Point aveugle du savoir*. Auxerre : Sciences Humaines. doi:10.3917/sh.segre.2014.01.

Ségrestin, B. et Hatchuel, A. (2012). *Refonder l'entreprise*. Paris : Seuil.

Sen, A. (1999). *Development as freedom*. Oxford: Oxford University Press.

Sen, A. (2005). Human Rights and Capabilities. *Journal of Human Development*, 6(2), 151-166.

Shannon, C. et Weaver, W. (1949). *The Mathematical Theory of Communication*. Urbana: University of Illinois Press.

Simon, H.A. (1983). *Administration et processus de décision* (édition originale, 1945). Paris : Économica.

Simon, H.A. (1991). *Sciences des Systèmes, Sciences de l'artificiel*. Paris : Dunod-Bordas.

Smith, D.E (1990). The Conceptual Practices of Power. A feminist sociology of knowledge. Toronto: University of Toronto Press.

Solé, A. (1990). Et s'il n'y avait ni solution ni problème ? Une approche constructiviste et stratégique de la décision. *Performances Humaines et Techniques*, 48, 10-13.

Spérandio, J.C. (1975). Compléments à l'étude de la mémoire opérationnelle : deux expériences sur les contrôleurs de navigation aérienne. *Le Travail Humain*, 38(1), 41-61.

Spérandio, J. (2003). Modèles et formalismes, ou le fond et la forme. In J.C. Spérandio et M. Wolf (Eds.), *Formalismes de modélisation pour l'analyse du travail et l'ergonomie* (pp. 27-75). Paris : PUF. doi:10.3917/puf.boppe.2003.01.0027.

Spérandio, J.C. (2013). A l'aube de l'ergonomie en France : la condition ouvrière au XIXe siècle à la naissance de la psychologie du travail. In : A. Drouin (coord.), *Ergonomie, Travail, Conception, Santé* (p. 21-32). Toulouse : Octarès.

Spérandio, J.C. et Bisseret, A. (1968). Facteurs humains dans l'étude des dispositifs d'entrée d'informations. *Bull. CERP*, 17(4), 269-294.

Starbuck, W.H. et Farjoun, M. (2005). *Organization at the limits. Lessons from Columbia Disaster*. Oxford: Blackwell Publishing.

Stellian, R. (2012). *Financiarisation, gouvernance actionnariale et crise économique. Une approche monétaire, la problématique de la viabilité*. Thèse de doctorat en Sciences économique. Université de Grenoble.

Stengers, I. (1993). *L'invention des sciences modernes*. Paris : La Découverte.

Stevens, S.S. (1951). *Handbook of experimental psychology*. London: Chapman and Hall.

Stiglitz, J.E. (2010). *Le triomphe de la cupidité*. Paris : Les Liens qui Libères.

Suarez, S » (2016). *Contre les Risques Psychosociaux : un dispositif de gestion « capacitant »*. Thèse de doctorat en gestion. Université de Pau et des Pays de l'Adour.

Suchman, L. (1987) *Plans and situated actions : the problem of human-machine interaction*. Cambridge : Cambridge Universiy Press.

Sznelwar, L.I. et Le Doaré, H. (2006). Alain Wisner : Le développement de l'ergonomie et de la pensée sur le « travailler ». *Travailler*, 1(15), 39-54. DOI : 10.3917/trav.015.0039.

Taylor, F.W (1957[1911]). *La direction scientifique des entreprises*. Paris : Dunod.

Taskin, L., Ajzen M. et Donis, C. (2017). *New Ways of Working: From Smart to Shared Power. Redefining Management: Smart Power Perspectives*. Springer International Publishing.

Teiger, C. (1994). Les formations-actions. In *Actes des Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie* (p. 65-70). Mars. http://jdb-ergonomie.fr/actes.html

Teiger, C. (2006). Les femmes aussi ont un cerveau ! : le travail des femmes en ergonomie - Réflexions sur quelques paradoxes. *Travailler*, 15, 71-130.

Teiger, C. et Laville A. (1989). *Expressions des travailleurs sur leurs conditions de travail : la formation des délégués aux CHSCT*. Rapport n°100. Paris, Collection du Laboratoire d'ergonomie du CNAM.

Teiger, C., Cloutier, E. et David, H. (2005). Les activités de soins à domicile : soigner et prendre soin. In M. Cerf et P. Falzon (Eds.), *Situations de service : travailler dans l'interaction* (p. 179-204). Paris : PUF.

Teiger, C., Barbaroux, L., David, M., Duraffourg, J., Galisson, M.T., Laville, A., et Thareaut, L. (2006). Quand les ergonomes sont sortis du laboratoire.... à propos du travail des femmes dans l'industrie électronique (1963-1973). *Pistes*, 8(2). http://journals.openedition.org/pistes/3045

Teiger, C. et Lacomblez, M. (2013). (Se) *Former pour transformer le travail. Dynamiques de constructions d'une analyse critique du travail.* Québec : Presses de l'Université Laval.

Tengblad, S. (2017). Management Practice and the Doing of Management. In A. Wilkinson, S.J. Armstrong et M. Lounsbury (Eds.), *The Oxford Handbook of Management* (p. 325-342). Oxford : Oxford University Press. DOI:10.1093/oxfordhb/9780198708612.013.17

Terssac, G. (de) (1990). La genèse des savoir-faire. *Les savoirs professionnels : Travail Idéologies Pratiques*, 9, 133-145.

Terssac, G. (de) (1998). Le travail d'organisation comme facteur de performance. *Les cahiers du changement*, 3, 5-14.

Terssac, G. (de) (2003). Travail d'organisation et travail de régulation. In G. de Terssac (Ed.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud : Débats et prolongements* (p. 121-134). Paris : La Découverte.

Terssac, G. (de) (2012). Autonomie et travail. In A. Bevort, A. Jobert, M. Lallement et A. Mias (Eds.), *Dictionnaire du travail* (p. 47-53). Paris : PUF.

Terssac, G. (de) et Chabaud, C. (1990). Référentiel opératif commun et fiabilité. In J. Leplat & G. de Terssac (Eds.), *Les facteurs humains de la fiabilité dans les systèmes complexes* (p. 111-139). Toulouse : Octarès.

Terssac G. (de) et Lompré N. (1994). Coordination et coopération dans les organisations. In B. Pavard (Ed.), *Systèmes coopératifs : de la modélisation à la conception* (p. 175-201). Toulouse : Octarès.

Terssac, G. (de) et Friedberg, E. (1996). *Coopération et conception*. Toulouse : Octarès.

Terssac, G. (de) et Lompré N. (1996). Pratiques organisationnelles dans les ensembles productifs : essai d'interprétation. In J.C. Spérandio (s/d), *L'ergonomie face aux changements technologiques et organisationnels du travail humain* (p. 51-70). Toulouse : Octarès.

Terssac, G. (de) et Maggi, B. (1996). Le travail et l'approche ergonomique. In : F. Daniellou (Ed.), *L'ergonomie en quête de ses principes* (p. 77-102). Toulouse : Octarès.

Terssac, G. (de) et Lalande, K. (2002). *Du train à vapeur au TGV. Sociologie du travail d'organisation*. Paris : PUF.

Terssac, G. (de), Albanel, X. et Gaillard, I. (2009). *Risques socio-organisationnels : méthode d'analyse des malaises dans l'organisation MAMALO*. Rapport de fin de contrat. Paris : IRES et CGT.

Tertre, C. (du) (2009). Modèle industriel et modèle serviciel de performance. *Économies et Sociétés*, 4, 643-652.

Tertre, C. (du) (2011). Économie du temps et risques psychosociaux – une approche économique semifonctionnaliste, semi-institutionnaliste. In F. Hubault (Ed.), *Risques psychosociaux : quelle réalité, quels enjeux pour le travail* (p.179-186) ? Toulouse : Octarès.

Thébaud-Mony, A. et Robartel, N. (2009). Stress et risques psychosociaux au travail. Problèmes politiques et sociaux. *La documentation française*, 965, 1-120, octobre.

Thébaud-Mony, A., Davezies, P., Vogel, L. et Volkoff, S. (2015). *Les risques du travail, pour ne pas perdre sa vie à la gagner*. Paris : La Découverte.

Thévenet, M. (2012. *Managers en quête d'auteur*. Paris : Éditions Monitoba / Les belles lettres.

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

Theureau, J. & Pinsky, L. (1984) Paradoxe de l'ergonomie de conception et logiciel informatique. *Revue des conditions de travail*, 9.

Thomas, C. (2018). *La fabrique de la prescription « au carré » : conception participative d'un dispositif de travail d'organisation transverse d'un processus de conception documentaire*. Thèse de doctorat. Cnam Paris.

Tronto, J. (2013). *Caring Democray. Markets, Equality and Justice*. New York: NY University Press.

Tsoukas, H., & Chia, R. (2002). On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. *Organization Science, 13*(5), 567-582.

Turner, G. (2008). *The Credit Crunch: Housing Bubbles, Globalisation and the Worldwide Economic Crisis*. London : Pluto Press.

Ughetto, P. (2011). L'organisation, une réorganisation permanente. *Esprit*, 10, 115-122. doi:10.3917/espri.1110.0115.

Ughetto, P. (2016a). Les personnels en relation de service : engagement personnel et attentes d'organisation. *Vie sociale*, 2(14), 83-93.

Ughetto, P. (2016b). Flexibilité. In G. Valéry et al. (Eds.), *Psychologie du travail et des organisations* (p. 206-209). Paris : Dunod.

Useem, M. (1996). *Investor capitalism: How money managers are changing the face of corporate America*. New York: Basic Books.

Valeyre, A. (2007). Conditions de travail et santé au travail des salariés de l'Union Européenne : des situations contrastées selon les formes d'organisation. *Travail et Emploi*, 112, 35-47.

Vallejo-Gomez, N. (2008). La pensée complexe : Antidote pour les pensées uniques – Entretien avec Edgar Morin. *Synergies Roumanie*, 3, 77-90.

Valléry G. (2002). *L'ergonomie dans la dynamique d'étude des situations de travail en relation de service*. Thèse d'Habilitation à Diriger des Recherches, Université de Picardie Jules Verne.

Van Belleghem, L. et Bourgeois, F. (2003). La part de l'analyse de l'activité de travail dans l'intervention ergonomique : questionnements mutuels sur la pratique entre jeune ergonome et aîné. *Actes du XXXVIIIème Congrès de la SELF* (p. 493-502). Paris.

Van Rhenen W., Blonk R.W.B., Schaufeli W.B. et Van Dijk F.J.H. (2007). Can sickness bsence be reduced by stress reduction programs : on the effectiveness of two approaches, *International Archives of Occupational and Environmental health*, *80*(6), 505-515.

Van de Weerdt, C. (2011). Les contraintes de travail et les stratégies de régulation émotionnelle en centre de relation clientèle. *Le Travail humain*, 74(4), 321-339.

Vendramin, P., G. Valenduc, A.F. Molinié, S. Volkoff, M. Ajzen et Léonard, E. (2012) *Sustainable work and the ageing workforce* (Dublin : Eurofound), https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2012/working-conditions-social-policies/sustainable-work-and-the-ageing-workforce

Vézina, N. (2003). Implantation de la rotation : quels sont les enjeux ? Quelles sont les balises ? *Pistes*, 5(2). DOI : https://doi.org/10.4000/pistes.3318

Vink P. et Kompier M.A.J. (1997). Improving office work: a participatory ergonomic experiment in a naturalistic setting. *Ergonomics*, 40(4), 435-449.

Volkoff, S. et Daniellou, F. (2015). Travail de qualité, emploi durable, performance globale. Introduction. In *Actes des Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie* (p. 1-18). http://jdb-ergonomie.fr/actes.html

Volkoff, S. et Gaudart, C. (2015). *Conditions de travail et soutenabilité des connaissances à l'action.* Rapport de recherche CEE, n°95. https://www.vie-publique.fr/rapport/35145-conditions-de-travail-et-soutenabilite-des-connaissances-laction

Volkoff, S., Wolff, L. et Molinié, A.F. (2017). Quelles conditions de travail au fil de l'âge dans un contexte d'allongement de la vie de travail ? In A.M. Guillemard et al., (Eds.) *Allongement de la vie* (p. 153-169). Paris : La Découverte.

Watreson, P., Wolldridge, A., Sesto, M., Gurses, A., Holden, R., Werner, N., Fray, M. et Carman, E. (2018). Improving care transitions in healthcare: a human factors/ergonomics (hfe) approach. *Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting, 62(1), 551-555.*

Watzlawick, P., Weakland, J.H. et Fisch, R. (1975). *Changements, paradoxes et psychothérapie.* Paris : Seuil.

Weick, K.E., (1995). *Sensemaking in organization.* Thousand Oaks: CA, Sage Publications

Weick, K.E. (2001), *Making sense of the organization.* Oxford: Blackwell Publishers.

Weill-Fassina, A. (2016). L'image opérative de Dimitri Ochanine en contexte. *Pistes*, 18(1). https://journals.openedition.org/pistes/4655#tocto1n4

Weill-Fassina, A. et Pastré, P. (2004). Les compétences professionnelles et leur développement. In P. Falzon (Ed.) *Ergonomie constructive* (p. 213-232). Paris : PUF.

Weiss, J.M. (1968). Effects of coping responses on stress. *Journal of Comparative and Physiological Psychology*, 35, 2, 251-260.

Weller, J.M. (1998). La modernisation des services publics par l'usager : une revue de la littérature (1986-1996). *Sociologie du travail*, 40(3), 365-392.

Whiddon, B. et Martin, P. (1989). Organizational Democraty and Work Quanlity in a State Welfare Agency. *Social Science Quaterly*, 70(3), 667-686.

Wiener, N. 1948. *Cybernetics: or Control and communication in the animal and the machine.* Cambridge: Technology Press.

Wilson J.R. et Haines H.M. (1997). Participatory ergonomics. In G. Salvendy (eds.), Handbook of *Human Factors and Ergonomics* (p. 490-513). Chichester : Wiley et Sons.

Wisner, A. (1972). Diagnosis in Ergonomics or the choice of operating models in field research. *Ergonomics*, 15, 601-620.

Wisner, A. (1975). *Analyse de la situation de travail : méthodes et techniques.* Cours Laboratoire d'Ergonomie, Cnam.

Wisner, A. (1978, mars). Le travail à l'écran d'ordinateur : analyse du travail et recommandations ergonomiques. Communication présentée aux *Journées d'études de la Section Psychologie du travail de la Société française de Psychologie*, Paris.

Wisner, A. (1985). *Quand voyagent les usines. Essai d'anthropologie*. Paris : Syros.

Wisner, A. (1991). La méthodologie en ergonomie : d'hier à aujourd'hui. *Performances humaines et techniques*, 50, 32-39.

Wisner, A. (1995a). *Réflexions sur l'ergonomie (1962-1995)*. Toulouse : Octarès.

Wisner, A. (1995b). Understanding problem building : Ergonomic work analysis, an analytical approach. *Ergonomics*, 38, 596-606.

Wisner, A. (1996). Questions épistémologiques en ergonomie et en analyse du travail. In : F. Daniellou (ed.), *L'ergonomie en quête de ses principes* (p. 29-55). Toulouse : Octarès.

Woods V. et Buckle, P. (2006). Musculoskeletal ill health amongst cleaners and recommendations for work organisational change. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 36, 1, 61-72.

Zapf, D., Isic, A., Bechtoldt, M. et Blau, P. (2003), What is typical for call center jobs ? Job characteristics, and service interactions in different call center. *European Journal of Work and Organizational Psychology*,12(4), 311-340.

Zarifian, P. (1995). *Le travail et l'événement. Essai sociologique sur le travail industriel à l'époque actuelle*. Paris : L'Harmattan.

Zarifian, P. (2009). *Le travail et la compétence : entre puissance et contrôle*. Paris : PUF. doi:10.3917/puf.zarif.2009.01.

Zask, J. (2008). Le public chez Dewey : une union sociale plurielle. *Pragmatismes*, 15, 169-189.

Annexes

- Annexe 1 -
Curriculum Vitae[140]

Johann Petit

Maîtres de conférences

Équipe d'Ergonomie des Systèmes Complexes

Bordeaux-INP – ENSCBP

johann.petit@u-bordeaux.fr

TITRES UNIVERSITAIRES ET DIPLÔMES

2005 Université Victor Segalen Bordeaux 2	**Doctorat d'Ergonomie** *Organiser la continuité du service : intervention sur l'organisation d'une mutuelle de santé*
2001 CNAM Paris	**DEA Ergonomie** *La mesure de la performance dans la production des services*
2000 Université Victor Segalen Bordeaux 2	**DESS Ergonomie** *Optimisation de la démarche d'évacuation de combustible usé dans un centre nucléaire de production d'électricité*
1999 Université Victor Segalen Bordeaux 2	**Maîtrise Sciences Cognitives** *Inspection d'une interface multifonction*
1998 Université Victor Segalen Bordeaux 2	**Licence Sciences Cognitives**
1997 Université Victor Segalen Bordeaux 2	**DEUG Mathématiques Appliquées et Sciences Sociales**

[140] Il s'agit d'une version synthétique. Mes publications, conventions et partenariats, enseignements et mon activité d'encadrement doctoral se trouvent dans les annexes suivante (2 à 5).

POSTES ET FONCTIONS

Depuis septembre 2009 Institut polytechnique de Bordeaux	**Maîtres de conférences en ergonomie**
2007 à 2009 Université Victor Segalen Bordeaux 2	**Maîtres de conférences en ergonomie**
2005 à 2007 Université Victor Segalen Bordeaux 2	**Chercheur contractuel**
2004 à 2007 Centre d'Études et de Formations de l'Agroalimentaire	**Formateur et expert auprès des CHSCT**
2002 à 2004 MGEN	**Chargé de missions auprès du président**
Oct. 2000 à déc. 2001 Université Victor Segalen Bordeaux 2	**Chargé de recherches**

ACTIVITÉS ET RESPONSABILITÉS SCIENTIFIQUES

Insertion académique	**Responsable de l'Équipe d'ergonomie des systèmes complexes, Laboratoire IMS** *Depuis 2015* **Chercheur invité au Département des relations industrielles, Université Laval à Québec** *Février à août 2016* **Professeur associé au Département des relations industrielles, Université Laval à Québec** *Depuis septembre 2016* **Responsable du réseau international de chercheurs Enjeux Psychosociaux, Travail et Organisation**

	Membre du Collège national des enseignants chercheurs en ergonomie **Membre de la Société d'ergonomie de langue française** **Membre du Conseil scientifique de l'Institut polytechnique de Bordeaux (2010 à 2014)** **Membre du Conseil de l'École Nationale Supérieure de Cognitique (2008 à 2010)** **Président du Comité Consultatif Territorial (CO) de l'Aract Nouvelle-Aquitaine** **Responsables des contrats avec les entreprises et organismes de recherche** **Expert et formateur auprès des CHSCT (agréé par le Ministère du travail, depuis 2004)** **Ergonome européen**
Organisation d'événements scientifiques	**Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie** *Organisateur et Conseil scientifique depuis 2005, responsable depuis 2015* **Co-organisation du congrès de la SELF** *2018* **Membre du Conseil scientifique de la SELF** *2014, 2016, 2018, 2019*
Évaluation	**Évaluation d'articles** *Le Travail Humain, PISTES, Activités, Relations Industrielles / Industrial Relations* **Évaluations de communication** *Congrès de la SELF, JDB, Association Canadienne d'Ergonomie* **Comité de sélection** *Université Paris 8 (2013), Cnam Paris (2015), Université Clermont Auvergne (2012, 2018), Université de Bordeaux (2020)* **Jury de thèse en ergonomie** *2013, 2018, 2019* **Jury de thèse en sciences de gestion** *2016, 2017*
Encadrement doctoral	**Co-encadrement : 2** **Direction : 2**

ACTIVITÉS ET RESPONSABILITÉS PÉDAGOGIQUES

Responsabilité pédagogiques	**Responsable de master** *Sciences cognitives et Ergonomie, depuis 2018* **Responsable de spécialité** *Ergonomie, de 2010 à 2018* **Responsable d'UEs** *Méthodes d'intervention et FH (écoles d'ingénieurs), Analyse du travail (M1), Histoire du travail (M1), Mise à niveau (M2), Ergonomie et conduites de projet (M2), Intervention ergonomique (M2), Encadrement de stages de M1 (7/an), M2 (10/an), DU (7/an), Ergonomie et management (écoles d'ingénieurs et Kedge)*
Formations continues Ergonomes, préventeurs, représentants du personnels, managers)	**Approche ergonomique de la prévention des risques psychosociaux** *Depuis 2012* **Approche ergonomique de la conduite de projets** *Depuis 2016*
Master 1 Master 2	**Université de Bordeaux** *Intervention ergonomique, conduite de projets, analyse du travail, concepts en ergonomie, recherche sur la pratique, outils et méthodes en ergonomie, fonctionnement de l'homme au travail, préparation et suivi des stages* **CNAM Paris** *Recherche sur la pratique* **Université Clermont Auvergne** *Conception organisationnelle*
Écoles d'ingénieurs École de commerce	**ENSC** *Méthodes d'intervention et FH, Analyse du besoin, Usage des analyses en conception, Suivi de stages* **ENSCBP et Kedge** *Ergonomie et management*
DU Ergonomie DU Santé au travail	**ENSCBP** *RPS, Organisation, méthodes d'analyse, suivi de stages* **Institut National du Travail** *Ergonomie et RPS*

- Annexe 2 -
Publications

Articles dans des revues internationales ou nationales avec comité de lecture (ACL)

[1] Poley, Y., Petit, J. (2019). Comment contribuer au développement des pratiques des représentants du personnel dans les CHSCT : le cas d'une recherche-intervention à la SNCF. *Activités*, 16(2). https://journals.openedition.org/activites/4641. [*PsychInfo, Ergonomics Abstract, ERIH*]

[2] Dugué, B., Petit, J. (2018). La discussion des modèles d'action, une condition pour l'action des comités en santé et en sécurité au travail. *RI/IR*, 73(2), 252-273. [*SocIndex, Scopus*]

[3] Quériaud, C., Dugué, B., Petit, J. (2015). Les enjeux organisationnels de la reprise du travail de salariés après une longue absence. *Pistes*, 17(1). http://pistes.revues.org/4469. [*PsychInfo, Ergonomics Abstract, ERIH*]

[4] Petit, J., Dugué, B. (2013). Structurer l'organisation pour développer le pouvoir d'agir : le rôle possible de l'intervention en ergonomie. *Activités*, 10(2), 210-228. https://journals.openedition.org/activites/816. [*PsychInfo, Ergonomics Abstract, ERIH*]

[5] Petit, J., Dugué, B. (2013). Quand l'organisation empêche un travail de qualité : étude de cas. *Pistes*, 15(2). http://pistes.revues.org/3419. [*PsychInfo, Ergonomics Abstract, ERIH*]

[6] Petit, J., Dugué, B. (2012). Psychosocial risks: acting upon the organisation by ergonomic intervention. *Work*, 41(1), 4843-4847. [*PsychInfo, Scopus*]

[7] Gaudart, C., Petit, J., Dugué, B., Daniellou, F., Davezies, P., Théry, L. (2012). Impacting working conditions through trade union training. *Work*, 41(2), 165-175. [*PsychInfo, Scopus*]

[8] Petit, J., Dugué, B., Daniellou, F. (2011). L'intervention ergonomique sur les risques psychosociaux dans les organisations : enjeux théoriques et méthodologiques. *Le Travail Humain*, LXXIV(4), 391-410. [*PsychInfo, Ergonomics Abstract, Scopus*]

[9] Dugué, B., Petit, J., Daniellou, F. (2010). L'intervention ergonomique comme acte pédagogique. *Pistes*, 12(3). http://pistes.revues.org/2767. [*PsychInfo, Ergonomics Abstract, ERIH*]

[10] Petit J. (2008). A intervenção ergonómica como dinâmica de aprendizagem: estudo de caso, *Laboreal : http://laboreal.up.pt/*, 4(2). [*Ergonomics Abstract*]

[11] Petit, J., Querelle, L., Daniellou, F. (2007). Quelles données pour la recherche sur la pratique de l'ergonome, *Le Travail Humain*, 70(4), 391-411. [*PsychInfo, Ergonomics Abstract, Scopus*]

Articles dans des revues avec comité de lecture (ACLN)

[1] Petit, J. (2016). Ergonomie et Human Factors : des différences d'enjeux, de concepts et de méthodes. *Revue Économique et Sociale*, 2, 99-109.

[2] Petit, J., Chassaing K., Daniellou F. (2009). Le corps dans la conception ou la transformation de situations de travail, *Revue Corps : Corps au travail*, 6, 39-45. [*Cairn*]

[3] Coutarel, F., Petit, J. (2009). Le réseau social dans l'intervention ergonomique : enjeux pour la conception organisationnelle. *Revue Management & Avenir*, 27, 135-151. [*Cairn*]

Article dans revue sans comité de lecture (ASCL)

[1] Petit, J., Poète, V. (2019). Pour ou contre la réforme Lecocq de la santé au travail. *Santé & Travail*, 50-55.

Direction d'ouvrage (DO)

[1] Petit, J., Dugué, B., Lerouge, L. (dir.) (2019). *La représentation du personnel à l'épreuve de la santé au travail. bilan pour les CHSCT et perspectives pour les CSE*. Paris, Éditions L'Harmattan.

[2] Petit, J., Chassaing, K., Aubert, S. (dir.) (2013). *Des pratiques en évolution*. Éditions Octarès.

Ouvrage scientifique ou chapitre (OS)

[1] Petit, J., Dugué, B. (2019). Rôle de l'ergonome dans le développement des caractéristiques pédagogiques des interventions. In C. Delgoulet, V. Boccara et Marta Santos (eds.), *Les formateurs au travail. Conditions d'exercice, activités, interventions*. (p. 195-212).Toulouse : Éditions Octarès.

[2] Petit, J. (2016). L'ergonomie des services. In M. Christol-Souviron et al. (eds.), *« Performances Humaines & Techniques », d'hier vers aujourd'hui (*p. 487-494). Toulouse : Éditions Octarès.

[3] Coutarel F., Beaujouan J., Dugué B., Petit, J. (2016). Effort, travail et ergonomie. In P. Zawieja (coord.), *Dictionnaire de la fatigue* (p. 217-221). Paris : Éditions du Seuil.

[4] Petit J., Coutarel F. (2014). Interventions as dynamic processes for the joint development of agents and organizations. In P. Falzon (dir.), *Constructive Ergonomics*. (p. 127-142). New York: Taylor & Francis Editions.

[5] Coutarel F., Petit J. (2014). Prevention of MSDs and the develpment of empowerment. In P. Falzon (dir.), *Constructive Ergonomics*, (p. 171-186). New York: Taylor & Francis Editions

[6] Petit, J., Coutarel, F. (2014). L'intervention ergonomique. In Philippe Zawieja et Franck Guarnieri (dir.), *Dictionnaire des risques psychosociaux* (p. 413-416). Paris : Éditions du Seuil.

[7] Dugué, B., Petit, J. (2014). Subsidiarité et gouvernance des entreprises. In Philippe Zawieja et Franck Guarnieri (dir.), *Dictionnaire des risques psychosociaux* (p.757-759). Paris : Éditions du Seuil.

[8] Petit, J., Coutarel, F. (2013). L'intervention comme dynamique de développement conjoint des acteurs et de l'organisation. In P. Falzon (dir.), *Ergonomie constructive* (p. 133-146). Paris : PUF.

[9] Coutarel, F., Petit, J. (2013). Prévention des TMS et développement du pouvoir d'agir. In P. Falzon (dir.), *Ergonomie constructive* (p. 175-190).Paris : PUF.

[10] Petit, J. (2013). L'ergonome et la stratégie de l'entreprise. In J. Petit, K. Chassaing, et S. Aubert (coord.), *Des pratiques en évolution* (p. 104-114). Toulouse : Éditions Octarès.

[11] Petit, J., Chassaing, K., Aubert, S. (2013). Introduction. In J. Petit, K. Chassaing, et S. Aubert (dir.), *Des pratiques en évolution* (p. 11-20). Toulouse : Éditions Octarès.

[12] Petit, J., Dugué, B., Coutarel, F. (2009). Approche des risques psychosociaux du point de vue de l'ergonomie. In L. Lerouge (dir.), *Risques psychosociaux au travail. Étude comparée Espagne, France, Grèce, Italie, Portugal* (p. 51-72). Paris : L'Harmattan.

[13] Dugué, B., Petit, J. (2009). Concevoir le poste de travail pour concevoir le service, et inversement. In M. Dubois, M.E. Bobiller Chaumon & D. Retour (s/d), *Relation de service : nouveaux usages, nouveaux usagers* (p. 141-161). Bruxelles : Éditions de Boeck.

[14] Coutarel, F., Petit, J. (2008). Les réseaux sociaux : un outil pour le changement organisationnel. Vers une conduite de projet orientée « conception d'organisations capacitantes » ? M. Lecoutre & P. Lièvre (dir.), *Management et réseaux sociaux : ressource pour l'action ou outil de gestion ?* (p. 382-392). Paris : Éditions Hermès.

Conférences invitées (INV)

[1] Petit, J. (2017). Des interventions systémiques pour un travail durable. Conférence plénière. In *Congrès de La fabrique de l'ergonomie : Travail futur, travail du futur : accompagner les transitions*. 25 et 26 janvier, Paris.

[2] Petit, J. (2017). Évolution des modèles d'intervention. *In Congrès les Rendez-vous de l'ergonomie : Quels modèles d'intervention, pour quelles pratiques et quelle formation ?* 27 et 28 avril, CNAM Nantes.

[3] Petit, J. (2016). Intervention sur l'organisation : enjeux de santé et de performance. Dans le cadre des *Conférences scientifiques de l'Unité Santé au travail, Institut National de Santé Publique du Québec*. Montréal, 13 juin.

[4] Petit, J. (2016). Intervention ergonomique sur l'organisation : la place des gestionnaires et de leur travail. Dans le cadre des *Journées scientifiques du Département des Relations Industrielles, Université Laval à Québec*. 26 mai.

[5] Petit, J. (2015). Le développement des pratiques professionnelles : Enjeux de santé et d'efficacité au travail. *Séminaire annuel des directeurs d'établissement : Analyse des pratiques. Groupement de coopération sociale et médico-social Moyenne Garonne*. 29 septembre.

[6] Petit, J. (2014). RPS : la qualité du travail en jeu. *Séminaire des cadres et représentants du personnel. Institut Polytechnique de Toulouse*. 8 juillet.

[7] Petit, J. (2014). Des interventions pour le développement des personnes et des organisations. Conférence plénière. In *Actes du 49e congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française (Self)*. Septembre, La Rochelle, 1-3 octobre.

[8] Petit, J. (2012). Les risques psychosociaux : point de vue de l'ergonome. *Ensemble pour la prévention des risques professionnels, DIRECCTE Aquitaine*, UT Landes, juin.

Communications dans des congrès internationaux avec actes (ACTI)

[1] Petit, J., Dugué, B. (2018). Subsidiarity as a target for healthy organizations. *In the International Commission on Occupational Health Congress*. Dublin, 29 avril-4mai.

[2] Dugué, B., Petit, J. (2018). The involvement of the employees in the project management: a key issue for efficiency and health at work. *In the International Commission on Occupational Health Congress*. Dublin, 29 avril-4mai.

[3] Petit, J. (2015). Psychosocial perspectives of work and organisation: which models to follow for preventive action? *In 19th Triennal Congress of the International Ergonomics Association*. Melbroune, 9-14 août.

[4] Petit, J. Dugué, B. (2015). Work Quality to Redesign Organization. *In 19th Triennal Congress of the International Ergonomics Association*. Melbroune, 9-14 août.

[5] Dugué, B., Petit, J. (2015). Ethical stakes of corporate governance: ergonomic contributions to organizational redesign aiming at subsidiarity. *In 19th Triennal Congress of the International Ergonomics Association*. Melbroune, 9-14 août.

[6] Caroly, S., Petit, J., Dugué, B., Coutarel, F., Davezies, P., Landry, A., Bellemare, M. (2015). Designing work organization based on "occupational" collectives and "inter-occupational" relations: methodological implications of ergonomic interventions to prevent psychosocial disorders. *IEA Congress*, August 10-14, Melbourne, Australia.

[7] Caroly, S., Petit, J., Dugué, B., Landry, A., Davezies, A., Coutarel, F., Poussin, N. (2014). Designing work organization based on "profession" collectives and "inter-profession" relations. In Broberg, O., Fallentin, N., Hasle, P., Jensen, P.L., Kabel, A., Larsen, M.E., Weller, T (coord.). *Proceedings of 11th International Symposium on Human Factors in Organisational Design and Management*. 46th Annual Nordic Ergonomics Society Conference.vol 1 & 2, 507-513.

[8] Petit, J. (2014). Enjeux psychosociaux, travail et organisation : quels modèles pour l'action ? In *Actes du congrès international de l'Association Canadienne d'Ergonomie (ACE)*. Montréal, 7-9 octobre.

[9] Dugué, B., Petit, J. (2014). D'une plainte pour harcèlement à l'interrogation de l'organisation du travail. In *Actes du congrès international de l'Association Canadienne d'Ergonomie (ACE)*. Montréal, 7-9 octobre.

[10] Poley, Y. et Petit, J. (2014). « Représenter » le travail et les travailleurs. Le cas d'une mission d'un CHSCT de la SNCF. In *Actes du congrès international de l'Association Canadienne d'Ergonomie (ACE)*. Montréal, 7-9 octobre.

[11] Caroly, S., Petit, J., Dugué, B., Coutarel, F. (2014). Comment intervenir sur l'organisation du travail pour prévenir les RPS : enjeux de construction de collectif de travail. In *Actes du congrès international de l'Association Canadienne d'Ergonomie (ACE)* – Montréal, 7-9 octobre.

[12] Petit, J., Dugué, B. (2013). To intervene on Psychosocial Risk (PSR) in a SME. In *Actes de la Conférence internationale Understanding Small Enterprises*. Elsinore, New Zeland, février.

[13] Dugué, B., Petit, J. (2013). Ethical stakes of corporate governance. In *Actes de la Conférence internationale Understanding Small Enterprises*. Elsinore, New Zeland, février.

[14] Dugué, B., Petit, J. (2010). Return to work : a multi-factorial comprehensive approach *4th ICOH International Conference on Psychosocial Factors at Work: the changing World of Work*. Juin, Amsterdam, Pays-Bas.

[15] Petit, J., Dugué, B. (2010). Approaching psychosocial risks (PSR): from the questionnaire to the qualitative approach. *4th ICOH International Conference on Psychosocial Factors at Work: the changing World of Work*. Juin, Amsterdam, Pays-Bas.

[16] Petit, J., Dugué, B. (2010). A work-centred approach of mental health at work: the case of a mutual company in France. *4th ICOH International Conference on Psychosocial Factors at Work: the changing World of Work*. Juin, Amsterdam, Pays-Bas.

[17] Dugué, B., Petit J. (2010). Action-training of worker representatives: a contribution to prevention of work-related diseases. *Actes du Congrès PREMUS*, Angers, 30 août-2 septembre.

[18] Dugué, B., Petit, J. (2010). Une approche des risques psychosociaux basée sur l'analyse du travail : le cas d'une intervention dans une mutuelle d'assurance en France. *Actes du 41e Congrès Association Canadienne d'Ergonomie (ACE)*. Octobre, Kelowna, Canada.

[19] Petit, J., Dugué, B. (2010). Quelle méthodologie d'analyse des Risques Psychosociaux : du questionnaire à l'approche qualitative. *Actes du 41e Congrès Association Canadienne d'Ergonomie (ACE)*. Octobre, Kelowna, Canada.

[20] Petit, J., Dugué, B. (2009). Create a network of actors for the improvement of animal's wellbeing and working conditions in a porcine breeding: a case study in France. In *Actes de la Conférence internationale Understanding Small Enterprises*. Elsinore, Danemark, octobre.

[21] Gaudart, C., Théry, L., Daniellou, F., Dugué, B., Petit, J. (2009). Impacting working conditions through trade union training. In *Actes du 17ème congrès de l'IEA Partnerships in Ergonomics - Changes, Challenges and Opportunities*. Beijing, Chine, août.

[22] Petit, J., Dugué, B. (2009). L'intervention ergonomique interrogée par la pédagogie. In *Actes 40e Congrès international de l'Association Canadienne d'Ergonomie : Penser et Agir avec l'ergonomie* (acceptée). Québec, Canada, septembre.

[23] Dugué, B., Petit, J. (2009). La reconstitution a posteriori de l'activité de travail : des enjeux et des difficultés méthodologiques - le cas des situations de retour dans l'emploi après une longue absence. In *Actes 40e Congrès international de l'Association Canadienne d'Ergonomie : Penser et Agir avec l'ergonomie* (acceptée). Québec, Canada, septembre.

[24] Dugué, B., Petit, J. (2009). Paradoxes of the proximity employer-employees in the very small companies: a branch approach in artisanal bakery. In *Actes de la Conférence internationale Understanding Small Enterprises*. Elsinore, Danemark, octobre.

[25] Petit, J., Dugué, B., Coutarel, F. (2008). L'intervention ergonomique comme outil de prévention des risques psychosociaux. In R. Boubonnais & M. Vézina, *From knowledge to action, Third ICOH International Conference on Psychosocial Factors at Work*. Québec, Canada, septembre.

[26] Petit, J. (2008). Ergonomic Intervention As Learning Dynamics In Organizational Design. In L.I. Sznelwar, F. Mascia & U.B. Montedo (s/d), *Human Factors in Organizational Design and Management: Actes du IXe Congrés ODAM*. Sao Paulo, Brésil, mars, (pp. 591-596).

[27] Petit, J. (2006). Experimentation as means of intervention for the ergonomist in the management of an organizational change? A case study. In *IEA 2006, XVI th World Congress on Ergonomics*. Maastricht, Pays-Bas.

Communications dans des congrès nationaux avec actes (ACTN)

[1] Négroni, P., Petit, J. (2019). Analyser l'activité des managers : quels outils, quelles méthodes, quelles démarches ? In *Actes du 54e congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française (Self)*. Tours, 25-27 septembre.

[2] Poley, Y., Chassaing, K., Petit, J., Dugué, B. (2019). La participation comme acte de management : le cas d'un projet architectural. In *Actes du 54e congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française (Self)*. Tours, 25-27 septembre.

[3] Petit, J., Chassaing, K. (2019). Conférence plénière. In *Actes des Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie : Évolution des contextes et des pratiques d'intervention – Vers différents métiers d'ergonome*. 20 au 22 mars, Bordeaux.

[4] Poley, Y., Chassaing, K., Petit, J. (2018). Les pièges de la participation : exemple d'un projet de construction d'un EHPAD. In *Actes du 53e congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française (Self)*. Bordeaux, 3-5 octobre.

[5] Petit, J. (2018). Conférence plénière. In *Actes des Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie : Méthodes d'accompagnement et démarches participatives : nouvelles pratiques et nouveaux enjeux pour l'ergonomie*. 21 au 23 mars, Bordeaux.

[6] Petit, J., Folcher, V. (2017). Conférence plénière. In *Actes des Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie : L'innovation dans le travail : quels enjeux pour la pratique de l'ergonomie*. 22 au 24 mars, Bordeaux.

[7] Poley, Y., Petit, J. (2017). Le travail des représentants du personnel dans les CHSCT. In *Actes du 52e congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française (Self)*. Toulouse, 20-22 septembre.

[8] Chassaing, K., Petit, J. (2016). Conférence plénière. In *Actes des Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie : La gestion des demandes : positionnements et pratiques de l'ergonome*. 16 au 18 mars, Bordeaux.

[9] Caroly, S., Bellemare, M., Davezies, P., Dugué, B., Coutarel, F., Garrigou, A., Landry, A., Petit, J., Poussin, N., Prud'Homme, D. (2016). Organisation de la pluridisciplinarité dans les SST : évolution des métiers et enjeux de travail collectif. *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement,* 77 (3), *456-457*.

[10] Poley, Y., Petit, J., Dugué, B. (2014). La place du travail dans les inspections trimestrielles des CHSCT. In *Actes du 49e congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française (Self)*. La Rochelle, 1-3 octobre.

[11] Caroly, S., Petit, J., Dugué, B., Landry, A., Davezies, P., Coutarel, F., Poussin N. (2014). Intervenir sur le développement des collectifs métiers pour re-concevoir l'organisation du travail. In *Actes du 49e congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française (Self)*. La Rochelle, 1-3 octobre.

[12] Caroly, S., Petit, J., Dugué, B., Coutarel, F. (2014).Comment intervenir sur l'organisation du travail pour prévenir les RPS : enjeux de construction de collectif de travail. *Actes du congrès de la SELF 2014*. La Rochelle 1-3 octobre 2014.

[13] Aubert, S., Petit, J., (2013). Conférence plénière. In *Actes des Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie : Nouveaux enjeux de la pratique professionnelle des ergonomes*. 20 au 22 mars, Bordeaux.

[14] Petit, J. (2013). Les RPS, un nouvel enjeu pour l'intervention dans les organisations ? In *Actes du 48e congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française (Self)*. Paris, 28-30 août 2013.

[15] Barcellini, F., Van Belleghem, L. & Petit J. (2012). Conception des organisations du travail : quel apport de l'ergonomie. *Séminaire de recherche Ergo-IDF*, 27 nov, CNAM, Paris.

[16] Petit, J., Dugué, B. (2011). La qualité du travail : un enjeu majeur pour le développement de la santé. *Actes du 3e Congrès francophone sur les TMS*. 26-27 mai. Grenoble.

[17] Petit, J., Dugué, B. (2011). Nouvelles organisations et vieilles recettes tayloriennes. In *Actes des Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie 2011*. L'intervention de l'ergonome sur les nouvelles organisations : Enjeux de santé et de performances. Bordeaux.

[18] Petit, J., Dugué, B. (2010). Une organisation « subsidiariste » pour prévenir des RPS. *Actes du 45ème congrès Société d'Ergonomie de Langue Française (Self)*. Septembre, Liège, Belgique.

[19] Petit, J. (2010). *Entre santé, qualité et efficacité, la réussite est plurielle. Exemple d'une intervention ergonomique*. Communication à la journée ErgoIdf, janvier.

[20] Escouteloup, J., Coutarel, F., Dugué, B., Petit, J., Daniellou, F. (2008). La participation stratégique de l'ergonome à la conception : provoquer des choix politiques concernant le travail futur. In P. Négroni et Y. Haradji (coord.), *Ergonomie et Conception : concevoir pour l'activité humaine*, 43ème congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française. Septembre, Ajaccio.

[21] Petit, J. (2008). Formation des cadres de Directions de Ressources Humaines à la conduite de projet sur les TMS en entreprise. In Conseil Régional Poitou-Charentes (coord.), *Vers des actions concrètes en région, Actes du IIe Forum régional Santé et Travail*. La Crèche, avril.

[22] Buet, P., Dugué, B., Petit., J. (2007). De la définition du service à la conception du poste de travail… et réciproquement. In M. Zouinar, G.Valléry, et M.C. Le Port (coord.), *Actes du XXXXIIe congrès de la SELF : Ergonomie des produits et des services*, (pp. 237-246). Saint-Malo, France, septembre.

[23] Petit, J., Dugué, B. (2007). Concevoir un service en agissant sur les déterminants organisationnels. In M. Zouinar, G.Valléry, et M.C. Le Port (coord.), *Actes du XXXXIIe congrès de la SELF : Ergonomie des produits et des services*, (pp. 297-306). Saint-Malo, France, septembre.

[24] Petit, J. (2004). La construction collective de règles comme processus d'accompagnement du changement organisationnel. In P. Rey and coll., *Actes du XXXIX° Congrès de la SELF. Ergonomie et normalisation*, (pp. 273-282). Genève. Toulouse : Octarès Éditions.

[25] Petit, J. (2004). L'ergonome et la stratégie de l'entreprise, un retour sur les trois journées de débat : Synthèse des journées. In *Actes des 11e Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie. L'ergonome et la stratégie de l'entreprise.* (pp. 149-159). Bordeaux : Laboratoire d'Ergonomie des Systèmes Complexes, Université Victor Segalen Bordeaux 2.

[26] Laxalt, J.M., Petit, J. (2003). Activité de service : le poids du dossier dans le processus de management. La construction de la solution par le bas. In LESC (s/d), *Actes des 10e Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie. 10 ans de pratique de l'ergonomie : avons-nous beaucoup changé ?* (pp. 71-78). Bordeaux : Laboratoire d'Ergonomie des Systèmes Complexes, Université Victor Segalen Bordeaux 2.

[27] Petit, J., Boned, O. (2002). L'impact de l'analyse du travail d'un point de vue de décisions stratégiques. In *Action publique au travail, Actes du au Colloque ETE, École Nationale des Ponts et Chaussées.* Paris.

[28] Petit, J., Thibault, J.F. (2002). Intervenir en ergonomie sur la performance, In *Actes du Colloque ADEO : L'ergonome et l'efficacité*, Orsay.

Thèses de doctorat (TH)

[1] Petit, J. (2005). *Organiser la continuité du service : Intervention sur l'organisation d'une Mutuelle de santé.* Thèse de doctorat en ergonomie, Université Victor Segalen Bordeaux 2, publication n° 2-913407-19-6. http://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00659105/fr/

Rapports de recherche (RAPP)

[1] Caroly, S., Bellemare, Landry, A., M., Coutarel, F., Davezies, P., Dugué, B., Garrigou, A., Petit, J., Poussin, N., Prud'Homme, D. (2016). *Les conditions d'une activité collective entre les acteurs de la prévention des risques professionnels : enjeux de pluridisciplinarité.* Rapport pour le compte de l'ANSES.

[2] Daniellou, F., Davezies, P., Chassaing, K., Dugué, B., Petit, J. (2012). *Le travail vivant des agents de contrôle de l'inspection du travail.* Rapport pour le compte de la DIRECCTE Ile-de-France. Paris : Éditions de la DIRECCTE Ile-de-France.

[3] Caroly, S., Cholez, C., Landry, A., Davezies, P., Poussin, N., Bellemare, M., Coutarel, F., Garrigou, A., Chassaing, K., Petit, J., Baril-Gingras, G., Prudhomme, D., Parrel, P. (2012). *Les activités des médecins du travail dans la prévention des TMS : ressources et empêchements*. Rapport final, ANR- SEST09.

[4] Dugué, B., Petit, J., Pinatel, C. (2011). *Les CHSCT, entre dispositifs et pratiques*. Rapport pour le compte de l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail.

[5] Chassaing, K., Dugué, B., Petit, J., & Buet, P. (2010). *Valoriser la prévention des risques professionnels, un enjeu économique et social. Guide pratique à destination des différents acteurs de l'entreprise* : AG2R La mondiale, ADEPALE, Association des Entreprises de Produits Alimentaires Élaborés, FICT, Fédération Française des Industriels Charcutiers Traiteurs Transformateurs de Viandes

[6] Daniellou, F., Petit, J. (2007). *ASALEE, c'est du travail. Une contribution à l'évaluation de l'expérimentation par l'analyse des pratiques*. Rapport pour le compte de l'Union Régionale des Médecins Libéraux du Poitou-Charentes. 88p.

Rapports d'expertise RAPP-EX

[1] Petit, J., Poley, Y. (2018). *Analyse des conditions de travail suite à des faits de violence en en Institut Thérapeutique, éducatif et Pédagogique*. Rapport d'expertise pour le compte de l'Institut Thérapeutique Éducatif et Pédagogique Rénovation.

[2] Dugué, B., Petit, J. (2011). *Conséquences de la nouvelle organisation des services du siège et du réseau d'agences sur les conditions de travail.* Rapport d'expertise pour le compte du CHSCT de la Martinique.

[3] Petit, J., Escouteloup, J. (2009). *Intervention sur le phasage et le déroulement du chantier de la Maternité*. Rapport d'expertise pour le compte du Centre Hospitalier Universitaire de Bordeaux.

[4] Petit, J., Dugué, B., Buet, P. (2006). *Répercussions du nouveau concept d'agence sur les conditions de travail.* Rapport d'expertise pour le compte de la Caisse Régionale de Crédit Agricole de la Martinique.

[5] Petit, J., Dugué, B., Buet, P. (2006). *Répercussions sur les conditions de travail d'une restructuration des services administratifs*. Expertise et accompagnement pour le compte de la Caisse Régionale de Crédit Agricole du Morbihan.

[6] Petit, J., Galliot, E. (2006). Effets d'une réorganisation sur la santé mentale des agents. Expertise pour le compte de la Caisse Régionale de Crédit Agricole Sud Méditerranée.

[7] Dugué, B., Buet, P., Petit, J. (2006). Conséquences sur les conditions de travail lors d'une réorganisation et de leur prise en compte en conception organisationnelle. Expertise et accompagnement pour le compte de la Mutualité Sociale Agricole de la Touraine.

[8] Petit, J., Buet, P. (2005). *Conséquences de la restructuration organisationnelle sur la survenue des TMS*. Expertise pour le compte de Nestlé.

[9] Dugué, B., Petit, J. (2005). *Retour à l'emploi des salariés après un arrêt de longue durée.* Rapport d'expertise pour le compte de la Caisse Régionale de Crédit Agricole des Côtes d'Armor.

[10] Dugué, B., Petit, J. Buet, P. (2005). *Conditions de travail dans un centre d'appels téléphoniques*. Expertise pour le compte de la Caisse Régionale de Crédit Agricole du Val de France.

[11] Petit, J., Dugué, B., Buet, P. (2004). *Répercussions du nouveau concept d'agence sur les conditions de travail*. Rapport d'expertise pour le compte de la Caisse Régionale de Crédit Agricole du Morbihan.

[12] Petit, J., Dugué, B., Buet, P. (2004). *Répercussions d'un projet d'harmonisation du réseau d'agences sur les conditions de travail*. Rapport d'expertise pour le compte de la Caisse Régionale de Crédit Agricole de la Champagne-Bourgogne.

Autres productions (AP)

[1] Petit, J. (2013). Recension d'ouvrage. *L'intervention en ergonomie* par Saint-Vincent M., Vézina N., Bellemare M., Denis D., Ledoux E., Imbeau D., Québec : Éditions MultiMondes, 2011, 360 pages, ISBN : 978-2-89544-165-6. *RI/IR*, 68, 2, 340-341. [*SocIndex*]

	Avant 2007	2007-2010	2011-2014	2015-2019	Total
ACL		3	5	3	11
ACLN		2		1	3
ASCL				1	1
DO			1	1	2
OS		3	8	3	14
INV			3	5	8
ACTI	1	13	7	6	27
ACTN	5	6	8	9	28
TH		1			1
RAPP		2	3	1	6
RAPP-EX	9	1	1	1	12
AP			1		1
Total	15	31	37	31	114

- Annexe 3 -
Conventions et partenariats

Recherches-Actions

[1] **Tribunal de Première Instance de** : Accompagnement de la direction dans un projet de prévention des RPS. (2020-2021).

[2] **Ville de – Fonds National de Prévention** : Accompagnement de la Maîtrise d'Ouvrage et des salariés dans la conception architecturale et organisationnelle d'un nouvel Établissement d'Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes (EHPAD), dans le cadre d'un projet de rénovation urbaine. (2017-2021).

[3] **Château** : Accompagnement pour une transformation des pratiques managériales (2016-2021).

[4] **Ministère de la Défense** : Accompagnement au changement technologique et organisationnel (structure, métiers, compétences) dans un projet de numérisation (Service des pensions). (2017-2018). Avec le laboratoire L3I (Informatique, Image, Interaction), Université de La Rochelle.

[5] **-France** : Réorganisation de la production et du management dans le cadre d'une démarche de prévention des accidents graves (2014-2015).

[6] **Service de Santé au Travail du CHU de** : Organisation des pratiques professionnelles dans le cadre de la mise en œuvre de la pluridisciplinarité (2013-2015).

[7] **Groupama Supports et Services** : Mise en place d'une démarche de prévention des risques psychosociaux auprès des managers (2013-2014).

[8] **Comité Interentreprises pour la Santé au Travail du** : Accompagnement d'une réorganisation des services et des métiers dans le cadre du décret **n° 2012-137** (2012-2014).

[9] **SNCF** : Accompagnement ergonomique des représentants du personnel des CHSCT – Intervention sur les CHSCT de la SNCF. (2012-2015).

[10] **Mutualité Sociale Agricole des** : Mise en œuvre d'une démarche de prévention des risques psychosociaux (2010-2012).

[11] **SNCF** : Amélioration des conditions de travail des Agents du Service Commercial des Trains de l'Unité Opérationnelle TER de. (2011-2012).

[12] : Accompagnement pour la modification d'une chaîne d'abattage, de découpe et pour la conception d'une chaîne de conditionnement de canards gras, dans le cadre d'une prévention des TMS (2006-2008).

[13] **Mutuelle Générale de l'Éducation Nationale** : Accompagnement dans le cadre d'une restructuration organisationnelle nationale (2001-2004).

Recherches ANR

[1] **Projet ANR COMPARISK** : Approche comparée des risques psychosociaux au travail. Démarche française et systèmes étrangers (Europe du Sud et du Nord, Canada/Québec, Japon). En partenariat avec le Centre de droit comparé du travail et de la sécurité sociale de l'Université de Bordeaux. (2009-2013)

[2] **Projet ANR- SEST09** : Marges de manœuvre et prévention des TMS chez les médecins du travail. En partenariat avec le PACTE de l'Université de Grenoble. (2009-2011).

Recherches ANSES

[1] **Programme National de Recherche Santé-Travail-Environnement Pluriprev** : Les conditions d'une activité collective entre les acteurs de la prévention des risques professionnels : enjeux de pluridisciplinarité (2012-2015).

Recherches Région

[1] **Projet de recherche C2M** pour le compte de la Région Aquitaine et de l'entreprise ACA, dans le cadre d'un projet « Usine du future » : Accompagnement à l'industrialisation d'un prototype de véhicule adapté pour personnes en situation de handicap (2014-2015).

Études

[1] : Effets du management et de l'organisation sur les salariés en centre d'appels téléphoniques (2016-2017).
[2] **Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi d'Ile-de-France** : Les conditions de travail des agents de contrôle (2009-2012).
[3] **Fondation ISICA, ADEPALE, FICT** : Organisation de la prévention des risques professionnels dans les entreprises de l'agroalimentaire (2007-2010).
[4] **Union Régionale des Médecins Libéraux** : Structuration organisationnelle de la pratique de la médecine généraliste et des conditions de travail de médecins généralistes (2006-2007).

Expertises CHSCT

[1] : Prévention des situations de violence au travail dans l'accompagnement de jeunes en situation de handicap (2017-2018).
[2] **Centre Hospitalier Universitaire de** : Intervention sur le phasage et le déroulement du chantier de la maternité (2009).
[3] : 12 expertises auprès d'entreprises du secteur bancaire, de l'assurance santé et de l'agroalimentaire (2004-2007).

Formations-Actions

[1] **INP** : Accompagnement des responsables de services et de laboratoires (30) dans la prévention des RPS. (2016-2017).
[2] **Château** : Accompagnement des managers (12) pour la prévention des RPS (2015-2017).
[3] : Démarche de prévention des RPS en entreprise, 20 médecins du travail et conseillers en prévention (2015-2016).
[4] : Démarche de prévention des RPS en entreprise, 15 médecins du travail et conseillers en prévention (2012).
[5]) : Analyse du travail et construction d'une action syndicale en santé au travail, 30 représentants syndicaux (2008-2010).
[6] **CFDT** (Confédération) : Analyse du travail et construction d'une action syndicale en santé au travail. En partenariat avec l'Université de Lyon 2 et le Créapt. 60 représentants syndicaux (2007-2008).
[7] **Solutions Productives** (cabinet de conseil en ergonomie) : La pratique de l'ergonomie et la conduite de projet (2005).

Principaux partenariats[141]

	Convention	CS JDB	Contrat pro	Cours	Visites étudiants	Conf. Inv	Autres
		●	●	●			●
				●			●
				●			
			●				●
	●				●		
	●	●		●			●
		●		●			
	●	●	●	●			
			●	●			
					●		
			●				
				●			●
	●						
	●						
	●				●		
	●						
	●						
	●						
	●						●
	●						●
	●			●		●	
	●						
	●		●				
	●						
	●						
					●		
							●
	●	●				●	●
	●	●	●	●	●		
	●						
	●						
	●						
	●						
	●						
			●			●	●
	●						

[141] Convention : de recherche, d'expertise ou de formation-action ; CS JDB : Conseil Scientifique des Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie ; Contrat Pro : Contrat de professionnalisation pour étudiants ; Cours : enseigne dans une de nos formations ; Visites étudiants : l'entreprise organise des visites spécifiques de site pour nos étudiants ; Conf. Inv. : Conférence invitée.

Partenariats institutionnels

Réseau Enjeux Psychosociaux Travail et Organisation (EPTO)

L'évolution de mes travaux de recherche autour des RPS et de la conception organisationnelle m'a conduit à créer et animé, avec Bernard Dugué, en 2011, un réseau de chercheurs qui travaillent sur les perspectives d'action concernant les risques psychosociaux. Il s'agit d'un groupe pluridisciplinaire composé d'une trentaine de chercheurs[142] représentant la Belgique, le Canada, la Suisse et la France (ergonomes, psychologues, médecins, épidémiologistes, juristes) et d'institutionnels appartenant à l'IST[143], l'IRSST[144], l'INSPQ[145], la DSP Montréal[146], l'ANACT[147], l'INRS[148] et le SFP[149]. Ce groupe se réunit régulièrement afin de mettre en commun les problématiques traitées par chacun des membres et réfléchir aux modèles d'action. Ses objectifs consistent à promouvoir les connaissances sur les démarches de prévention des RPS en milieu de travail, à travers des publications scientifiques (congrès, ouvrages et articles[150]).

Groupe Ergonomie et Management

De la même façon, depuis 2018, je co-anime un groupe de chercheurs et praticiens[151] en ergonomie sur le thème du management. L'objectif de ce groupe est de promouvoir les connaissances sur le travail des managers et les démarches d'intervention sur le management à travers des publications scientifiques (congrès, ouvrages et articles[152]). Nous nous réunissons au moins deux fois par an.

---

142 Membres du groupe : Corinne Van de Weerdt (INRS), Bernard Dugué (INP Bordeaux), Caroline Biron (Université Laval, Québec), Yves Clot (CNAM Paris), Fabien Coutarel (Université Clermont-Ferrand), François Daniellou (INP Bordeaux), Georges Toulouse (IRSST), Ghislaine Tougas (DSP Montréal), Loïc Lerouge (Université de Bordeaux), Louis Trudel (Université Laval, Québec), Marc Arial (IST), Marie-José Durand (Université de Sherbrooke), Marie Bellemare (Université Laval, Québec), Manon Truchon (Université Laval, Québec), Mélanie Straetmans (SFP), Michel Vézina (Université Laval, Québec), Yvon Miossec (CNAM Paris), Philippe Davezies (Université Lyon 2), Alain Piette (SFP), Philippe Douillet (ANACT), Sandrine Caroly (Université Grenoble), Sandrine Guyot (INRS), Susan Stock (INSPQ), Marie Saint-Vincent (IRSST), Valérie Langevin (INRS), Véronique Crutzen (SFP), Nicole Vézina (UQAM), Johann Petit (INP Bordeaux).

143 Institut de Santé au Travail

144 Institut de Recherche en Santé et en Sécurité du Travail

145 Institut National de Santé Publique du Québec

146 Direction de la Santé Publique

147 Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail

148 Institut National de Recherche et de Sécurité

149 Service Public Fédéral

150 Organisation de symposiums pluridisciplinaires au congrès de la SELF en 2013, de l'ACE en 2014 et de l'IEA en 2015. Parution en 2015 d'un ouvrage collectif, Approche interdisciplinaire des RPS au travail, dirigé par Loïc Lerouge aux Éditions Octarès.

151 Pierre Falzon (CNAM Paris), Laurent Karsenty (Université Paris Dauphine), Fabien Coutarel (Université Clermont Auvergne), Bernard Dugué (Bordeaux INP), Corinne Van de Weerdt (INRS), Sandrine Nahon et Cécile Mège-Piney (Solutions Productives), Laurent Van Belleghem (RealWork), Philippe Negroni (Omu), Alexandre Morais (HD Group), Florian Such (consultant), Johann Petit (Bordeaux INP).

152 Nous avons organisé un symposium au congrès de la SELF en 2019 et en préparons un pour le congrès de l'IEA[152] en 2021 et un ouvrage « Le travail des managers – Point de vue de l'ergonomie » est en préparation

- Annexe 4 -
Enseignements et formations

Avant 2007

Période	Durée	Thèmes	Promotion	Établissement
du 1/10/01 au 30/06/02	9 heures CM	Les outils informatiques	Master 2 Pro	Laboratoire Ergonomie ISPED – Bordeaux2
du 1/10/01 au 30/06/02	42 heures TD	Séminaires de formation à la pratique de l'intervention	Master 2 Pro DU	Laboratoire Ergonomie ISPED – Bordeaux2
du 1/10/01 au 30/06/02	18 heures CM	Ergonomie et Sciences Cognitives	Master 2 Pro DU	Laboratoire Ergonomie ISPED – Bordeaux2
du 1/10/01 au 30/06/02	6 heures CM et 6 heures ED	Ergonomie et analyse du travail	Licence	Sciences Cognitives UFR Sciences et Modélisation Bordeaux2
TOTAL	81 heures			
du 1/10/02 au 30/06/03	9 heures CM	Les outils informatiques	Master 2 Pro	Laboratoire Ergonomie ISPED – Bordeaux 2
du 1/10/02 au 30/06/03	36 heures TD	Séminaires de formation à la pratique de l'intervention	Master 2 Pro DU	Laboratoire Ergonomie ISPED – Bordeaux 2
du 1/10/02 au 30/06/03	18 heures CM	Ergonomie et Sciences Cognitives	Master 2 Pro DU	Laboratoire Ergonomie ISPED – Bordeaux 2
du 1/10/02 au 30/06/03	10 heures CM et 10 heures ED	Ergonomie et analyse du travail	Licence	Sciences Cognitives UFR Sciences et Modélisation Bordeaux 2
du 1/10/02 au 30/06/03	14 heures CM et 12 heures ED	Ergonomie et analyse du travail	2e année IUT	IUT Hygiène Sécurité Environnement

Période	Durée	Thèmes	Promotion	Établissement
				Bordeaux 1
TOTAL	119 heures			
du 1/10/03 au 30/06/04	9 heures CM	Les outils informatiques	Master 2 Pro	Laboratoire Ergonomie ISPED – Bordeaux 2
du 1/10/03 au 30/06/04	12 heures CM	L'ergonome et les situations de service	Master 2 Pro DU	Laboratoire Ergonomie ISPED – Bordeaux 2
du 1/10/03 au 30/06/04	42 heures TD	Séminaires de formation à la pratique de l'intervention	Master 2 Pro DU	Laboratoire Ergonomie ISPED – Bordeaux 2
du 1/10/03 au 30/06/04	18 heures CM	Ergonomie et Sciences Cognitives	Master 2 Pro DU	Laboratoire Ergonomie ISPED – Bordeaux 2
du 1/10/03 au 30/06/04	10 heures CM et 10 heures ED	Ergonomie et analyse du travail	Licence	Sciences Cognitives UFR Sciences et Modélisation Bordeaux 2
du 1/10/03 au 30/06/04	10 heures CM et 10 heures ED	Ergonomie et analyse du travail	Master 1	Sciences Cognitives Institut De Cognitique Bordeaux 2
du 1/10/03 au 30/06/04	10 heures CM et 10 heures ED	Ergonomie et analyse du travail	2e année IUT	IUT Hygiène Sécurité Environnement Bordeaux 1
TOTAL	141 heures			
du 1/10/04 au 30/06/05	12 heures CM	L'ergonome et les situations de service	Master 2 Pro DU	Laboratoire Ergonomie ISPED – Bordeaux2
du 1/10/04 au 30/06/05	18 heures TD	Séminaires de formation à la pratique de l'intervention	Master 2 Pro DU	Laboratoire Ergonomie ISPED – Bordeaux2

Période	Durée	Thèmes	Promotion	Établissement
du 1/10/04 au 30/06/05	18 heures CM	Ergonomie et Sciences Cognitives	Master 2 Pro DU	Laboratoire Ergonomie ISPED – Bordeaux2
du 1/10/04 au 30/06/05	10 heures CM et 10 heures ED	Ergonomie et analyse du travail	Master 1	Sciences Cognitives Institut De Cognitique Bordeaux 2
du 1/10/04 au 30/06/05	1 heure CM, 3 h ED et 1,5 h TD	Sciences de l'homme	Élèves Ingénieurs 1e année	Institut De Cognitique Bordeaux 2
Le 30/06/05	3 heures CM	L'ergonome et la relation de service	Master 1	UFR psychologie Bordeaux 2
TOTAL	76 heures			
du 1/10/05 au 30/06/06	12 heures CM	L'ergonome et les situations de service	Master 2 Pro DU	Laboratoire Ergonomie ISPED – Bordeaux2
du 1/10/05 au 30/06/06	42 heures TD	Séminaires de formation à la pratique de l'intervention	Master 2 Pro DU	Laboratoire Ergonomie ISPED – Bordeaux2
du 1/10/05 au 30/06/06	18 heures CM	Ergonomie et Sciences Cognitives	Master 2 Pro DU	Laboratoire Ergonomie ISPED – Bordeaux2
du 1/10/05 au 30/06/06	6 heures CM	Organisation et conduite de projet	DU	Laboratoire Ergonomie ISPED – Bordeaux2
du 1/10/05 au 30/06/06	10 heures CM et 10 heures ED	Ergonomie et analyse du travail	Master 1	Sciences Cognitives Institut De Cognitique Bordeaux 2
du 1/10/05 au 30/06/06	8 heures CM, 12 h ED et 4h TD	Sciences de l'homme	Élèves Ingénieurs 1e année	Institut De Cognitique Bordeaux 2
du 1/10/05 au 30/06/06	8 heures CM, 4 h ED et 8h TD	Interaction Homme / Machine	Élèves Ingénieurs 2e année	Institut De Cognitique Bordeaux 2

Période	Durée	Thèmes	Promotion	Établissement
Le 30/06/05	3 heures CM	L'ergonome et la relation de service	Master 1	UFR psychologie Bordeaux 2
TOTAL	145 heures			
du 1/10/06 au 30/06/07	12 heures CM	L'ergonome et les situations de service	Master 2 Pro DU	Département Ergonomie IDC – Bordeaux2
du 1/10/06 au 30/06/07	42 heures TD	Séminaires de formation à la pratique de l'intervention	Master 2 Pro DU	Département Ergonomie IDC – Bordeaux2
du 1/10/06 au 30/06/07	18 heures CM	Ergonomie et Sciences Cognitives	Master 2 Pro DU	Département Ergonomie IDC – Bordeaux2
du 1/10/06 au 30/06/07	6 heures CM	Organisation et conduite de projet	DU	Département Ergonomie IDC – Bordeaux2
du 1/10/06 au 30/06/07	10 heures CM et 10 heures ED	Ergonomie et analyse du travail	Master 1	Sciences Cognitives Institut De Cognitique Bordeaux 2
du 1/10/06 au 30/06/07	12 heures CM, 4,5 h ED et 4,5 h TD	Sciences de l'homme	Élèves Ingénieurs 1e année	Institut De Cognitique Bordeaux 2
du 1/10/06 au 30/06/07	10 heures CM, 4 h ED et 4h TD	Interaction Homme / Machine	Élèves Ingénieurs 2e année	Institut De Cognitique Bordeaux 2
du 1/10/06 au 30/06/07	6 heures CM, 7,5 h ED et 7,5 h TD	Facteur Humain et Méthodes d'intervention	Élèves Ingénieurs 3e année	Institut De Cognitique Bordeaux 2
Le 30/06/06	3 heures CM	L'ergonome et la relation de service	Master 1	UFR psychologie Bordeaux 2
TOTAL	161 heures			

Après 2007

Formation	Thématiques enseignées	Nombre d'heures effectives		Années
		CM	TD	
Ingénieurs en cognitique ENSC 1A	Préparation et suivi des stages		6h	De 2009 à 2015
Ingénieurs en cognitique ENSC 2A	Réflexion sur la pratique professionnelle Préparation et suivi des stages	6h	12h	De 2009 à 2015
Ingénieurs en cognitique ENSC 3A	Méthodes d'intervention et FH Mise en application de méthodes d'analyse du besoin Formalisation et usage des analyses en conception Suivi de stages	18h	18h 12h	De 2009 à 2015
Ingénieurs en production alimentaires ENSCBP 2A	Ergonomie et management	4h	4h	Depuis 2015
Ingénieurs ENSCBP et Kedge (École de commerce) 3A	Ergonomie et management	12h	10h	Depuis 2015
Master 2 Ergonomie Bordeaux	Construction de l'intervention ergonomique Réflexions sur la pratique du métier d'ergonome Conduite de projets Concepts et méthodes Recherche sur la pratique Préparation et suivi des stages	24h 45h	45h 50h	Depuis 2007 Depuis 2015

Master 1 Ergonomie Bordeaux	Concepts de base en ergonomie Les outils et méthodes d'analyse du travail Fonctionnement de l'homme au travail Préparation et suivi des stages	18h	30h	Depuis 2007
Master 2 Ergonomie CNAM Paris	RPS et Conception organisationnelle Recherche sur la pratique	6h		Depuis 2013
Master 2 Ergonomie Clermont-Ferrand	Conception organisationnelle	6h		De 2013 à 2016
DU Ergonomie Bordeaux	RPS et Conception organisationnelle		12h	Depuis 2007
DU Santé au travail	Ergonomie et RPS	4h	6h	De 2012 à 2019
DIU Ergonomie Martinique	Outils d'analyse en ergonomie RPS et Conception organisationnelle	15h	15h	De 2012 à 2015
Formations continues[153] (dispensées à Bordeaux-INP)	« RPS » et « Conduite de projets »	12h	28h	Depuis 2010
Total d'heures pondérées actuelles	338h	122h	155h	

[153] Nous réalisons en plus chaque année entre 12 et 30 heures de formation en entreprise ou institution pour des équipes de management et de représentants du personnel sur les mêmes thèmes.

- Annexe 5 -
Encadrement doctoral et jurys

Mon activité d'encadrement de thèse comprend :

- Une thèse co-encadrée, soutenue en 2015, Yann Poley
- Une thèse co-encadrée en cours, débutée en 2018, Camille Bachellerie
- Une thèse dirigée seul, débutée en 2019, Alexandra Wartel
- Deux thèses en cours de mise en place, Claire Violleau et Latifa Benrezkallah

À partir de janvier 2021, nous organiserons de nouveau des séminaires doctoraux : des *séminaires ouverts*, sur un thème donné (en lien avec une ou plusieurs thèses) avec deux invités extérieurs (de disciplines différentes) et des *séminaires fermés*, avec seulement les étudiants, les chercheurs de l'équipe et les co-encadrants, consacrés à l'avancée des travaux de thèses.

Une présentation de ces thèses figure en suivant.

J'ai eu l'occasion de participer à cinq jurys de thèse, trois en ergonomie et deux en sciences de gestion :

- Thèse en ergonomie de Justine Arnoud, soutenue en 2013, *Conception organisationnelle – Pour des interventions capacitantes*, CNAM Paris.
- Thèse en sciences de gestion de Sabine Suarez-Thomas, soutenue en 2016, *Contre les Risques Psychosociaux : un dispositif de gestion « capacitant »*, Université de Pau.
- Thèse en sciences de gestion de Stéphane Pounchou-Guilhamot, soutenue en 2017, *La prévention des risques psychosociaux chez les enseignants du second degré*, Université de Pau.
- Thèse en ergonomie de Giana Carta, soutenu en 2018, *Concevoir l'intervention pour l'autopoïèse organisationnelle : l'apprentissage comme condition*, CNAM Paris.
- Thèse en ergonomie de Martin Chadoin, *Permettre la régulation conjointe des différents niveaux organisationnels : l'apport d'un dispositif de gestion au travail des gestionnaires*, Université du Québec à Montréal.

J'ai participé à deux comités de suivi de thèse :

- Thèse en ergonomie de Marie Chizallet, soutenue en 2019, *Comprendre le processus de conception d'un système de travail dans l'indivisibilité du temps : le cas d'agriculteurs en transition agroécologique*, CNAM Paris.
- Thèse en ergonomie de Anne-Cécile Lafeuillade, en cours, *Les modèles en ergonomie pour comprendre l'activité des cadres-dirigeants de PME*, CNAM Paris.

Thèse de Yann Poley soutenue en 2015 et co-encadré avec François Daniellou

Accompagnement ergonomique de l'activité des représentants du personnel des CHSCT. Interventions ergonomiques sur les CHSCT de la SNCF.

Cette thèse s'inscrit dans le champ de recherche en ergonomie qui porte sur les acteurs de la prévention. Elle défend l'idée que l'activité des représentants du personnel est un travail et qu'il est possible de contribuer au développement de leur activité à travers des interventions ergonomiques. Elle a été conduite auprès de sept CHSCT de métiers différents de la SNCF et fait suite à une demande sociale formulée par l'Observatoire de la Qualité de Vie au Travail de cette entreprise. Les membres de cet Observatoire souhaitaient avoir un éclairage scientifique pour comprendre les difficultés de fonctionnement de ces instances et les possibilités d'y améliorer la prise en compte du travail pour contribuer à la prévention de la pénibilité. Par l'Analyse Ergonomique du Travail, il a été possible de comprendre les spécificités de cette activité. Plusieurs interventions ergonomiques ont été mises en place au sein de sept CHSCT pour mettre à l'épreuve les diagnostics locaux réalisés. Il a ainsi été possible de contribuer au développement de l'activité des représentants du personnel.

Cette thèse démontre que les représentants du personnel sont des praticiens qui contribuent par leur activité à résoudre les problèmes de l'entreprise. Pour autant, le cadre réglementaire ne leur permet pas de prendre en charge le caractère dynamique des situations de travail des salariés et les possibilités d'action de leur propre activité. Cela les amène à définir des modes d'action qui soient en adéquation avec l'environnement dynamique dans lequel ils agissent. Il leur est de fait nécessaire de construire un référentiel commun permettant d'articuler une nécessité d'agir ensemble tout en tenant des points de vue individuels. La conflictualité et la coopération sont par conséquent inhérentes au mode de fonctionnement des CHSCT. Toutefois, ce cadre commun doit s'appuyer sur d'autres éléments que la réglementation et il est nécessaire de donner une place aux salariés dans la construction des problèmes et des solutions. Il apparaît également qu'il est difficile pour eux de pouvoir débattre des difficultés individuelles et collectives qu'ils rencontrent. Cela contribue au développement de défenses collectives amenant à un traitement des problèmes en vase clos au sein de l'instance.

Dès lors, l'intervention ergonomique doit faciliter une activité collective par la mise en débat des pratiques et des difficultés individuelles et collectives. Toute la difficulté pour l'intervenant étant qu'il ne s'appuie pas sur un collectif de travail qui pour autant doit développer un travail collectif. Il s'agit ainsi de contribuer à ce que le dénominateur commun entre les membres permette d'y intégrer la complexité du travail et les salariés. En cela, la conflictualité et la coopération doivent s'articuler autour des situations de travail des salariés et non uniquement de l'application de la réglementation.

Thèse de Camille Bachellerie, en cours, co-encadré avec Corinne Gaudart

« Homo Agilis » : La flexibilisation des individus et des organisations au service du changement continu

Ce travail de thèse s'intéresse à des bureaux d'études organisés en management par projets. Les caractéristiques de ces organisations de travail interpellent quant à la prise en compte de la santé au travail et des parcours professionnels. Cette organisation est déterminée par l'instauration d'un changement constant, par le caractère instable des situations de travail mais est également marquée par la nécessité de travailler collectivement et de développer les capacités des travailleurs à apprendre pour leur permettre de monter en compétences. Une première étude a permis de décrypter les stratégies mises en œuvre par les travailleurs pour combiner leurs contraintes s'exerçant et construire leurs parcours professionnels, et en cela, se projeter dans le futur. Cette construction n'est possible que par le déploiement de stratégies individuelles mais celles-ci peuvent être remises en question lorsque l'activité tend à s'intensifier. De plus, s'ajoute la mise en place du management agile perçu comme étant le moyen d'accroître la performance du processus de conception. Ainsi, nous proposons d'investir l'activité de synchronisation de différentes temporalités en jeu lors d'une conduite de projet. Cette activité de synchronisation soutient et est soutenue par un travail collectif élaboré à plusieurs niveaux : de l'équipe-projet et de tous les acteurs présents dans le projet qui mettent en place différentes formes de travail collectif. Cette activité de synchronisation est le fruit de compétences élaborées collectivement supposant l'existence de collectifs de travail comme lieux de transmission et de construction de normes, valeurs et savoir-faire malgré les caractéristiques du management par projets. Nous proposons de lire l'activité de synchronisation comme étant une activité collective, prenant en compte une histoire partagée qui se transmet à travers des savoir-faire en action. Le management agile entend déployer des outils managériaux pour prescrire le travail en équipe avec de nouveaux rôles pour les travailleurs dédiés à l'animation de l'équipe. Cependant, d'autres investigations de terrain ont montré que cette prescription du travail d'équipe ne prend pas en compte l'activité collective de synchronisation ayant pour effet une standardisation et une rigidification des méthodes agiles appliquées à l'activité de conception. Ainsi, dans quelles mesures une organisation agile, qui prescrit le travail collectif, fait ressource ou au contraire est une source de fragilisation de l'activité collective de synchronisation ? Cette recherche sera l'occasion de soulever plusieurs enjeux :

- Saisir la manière dont les organisations agiles réinterrogent les dimensions collectives de l'activité de synchronisation à travers différentes échelles d'analyse de l'évolution de ces dimensions ; au sein d'un même projet, entre un projet dit « agile » et non-agile et en identifiant les similitudes et les différences entre les divers métiers ;
- Interroger les incidences de ces nouvelles prescriptions agiles du point de vue des travailleurs qui mettent en place ces changements, notamment les encadrants de proximité mais aussi les travailleurs devant investir ces nouveaux rôles prescrits par l'organisation agile.

Thèse d'Alexandra Wartel (financement IRSN, LSHS)

Activité humaine et performance transversale, le cas de la préparation de traitement en radiothérapie externe

Le travail de doctorat débuté en octobre 2019 a pour but d'étudier les manques de fluidité de la préparation du traitement de radiothérapie externe et leurs impacts sur les professionnels et la sécurité des patients. Il s'appuie sur des constats mis en avant par l'Autorité de Sûreté Nucléaire et l'Unité d'Expertise Médicale de l'Institut de Radioprotection et de Sûreté Nucléaire : *« […] le circuit de préparation d'un traitement, depuis la décision du traitement jusqu'à la première séance est rarement fluide. […]. Ce manque de fluidité impacte les conditions de réalisation du travail des acteurs, qui pour certains peuvent être amenés à travailler dans l'urgence, et constitue en cela un risque pour la sécurité des patients. »*. Un stage de master 2 réalisé au sein d'un APHP (Assistance Publique -Hôpitaux de Paris), a mis en avant que la réalité de la préparation est plus complexe que celle présentée dans la base documentaire et la littérature où elle n'apparait pas de manière franche. De plus, les différents professionnels interrogés ne donnent pas le même dimensionnement à la préparation.

Au démarrage de la thèse trois cadres paramédicaux, trois manipulateurs en électroradiologie médicale, quatre physiciens médicaux, deux médecins radiothérapeutes oncologues, un dosimétriste, trois responsables assurance qualité répartis sur onze établissements différents sont interrogés au cours d'entretiens exploratoires pour trouver une définition de la préparation et de la fluidité associée. Ceux-ci montrent que la préparation est difficile à circonscrire, les professionnels interrogés n'en donnent pas tous la même définition. Cinq d'entre eux, estiment qu'elle commence avec la réunion de concertation pluridisciplinaire[154] et se termine lors de la première séance de traitement, dimensionnement que nous choisissons de conserver pour ce travail. Nous nous intéresserons à l'articulation des étapes précédant cette préparation impactant la fluidité, citées par les acteurs: la manière d'adresser un patient, la récupération d'un ancien dossier etc. Nous mettrons la focale sur plusieurs types de préparation (classique, urgence, à refaire...) et sur une étape en particulier : le contourage, pointé du doigt lorsqu'il est question de manques de fluidité.

Les manques de fluidité seraient des éléments qui ralentissent voire interrompent la préparation, engendrant accélérations et décélérations dans le processus. Des déterminants de l'activité de préparation tels que le type d'établissement, le patient…etc. sont cités pour illustrer les manques de fluidité. D'après la littérature en ergonomie (Petit, 2005, Poret. et al, 2016), nous faisons l'hypothèse que le manque de fluidité évoquée par l'IRSN dans sa demande initiale et par les acteurs correspond à des discontinuités dans le déroulement de l'activité individuelle et collective. Nous faisons également l'hypothèse que la continuité de l'activité collective est dépendante de l'articulation de plusieurs temps (Gaudart, 2013) : le temps du patient avec le temps du processus de soin global dans lequel doit s'inscrire le temps de la radiothérapie externe elle-même découpée en plusieurs temps. Et nous faisons l'hypothèse que la manière de gérer le processus impacte l'articulation des différents temps

[154] La RCP est une réunion qui rassemble différents médecins et au cours de laquelle chaque dossier est discuté afin de trouver la meilleure prise en charge possible.

qui se rencontrent en radiothérapie externe et par extension la continuité des activités individuelles et collectives.
Notre démarche est d'appréhender le processus au fil de son déroulement et les outils à son service afin de comprendre comment la continuité se construit dans le temps et comment ces outils impactent cette dernière. Pour ce faire, la mise en récit du parcours patient nous semble intéressante ainsi nous serons en mesure d'en reconstruire l'histoire. Nous avons choisi un premier terrain d'investigation ayant mis en place le « lean » dans son processus de soin que nous comparerons à un autre terrain, n'ayant pas mis en place le lean.

Thèse de Claire Violleau (Cifre avec Carrefour), co-encadrée avec Bernard Dugué

Travail des managers et innovation sociale

Les entreprises privées doivent faire face, de plus en plus, à des restructurations et réorganisations pour rechercher plus de flexibilité et maitriser leurs coûts (Gollac & Volkoff, 1996 ; Woods, 2020). Ces fortes modifications dans leur fonctionnement structurel se traduisent par d'importants enjeux de santé au travail, de conduite du changement et plus globalement de la place et de la valeur du travail. La dimension psychosociale et organisationnelle du travail est donc un sujet d'actualité pour les entreprises et devient un pari fort d'innovation sociale, visant le mieux-être des individus et des collectifs, et permettant le développement conjoint de l'entreprise et des individus. Le projet de recherche que nous proposons s'attache à questionner la façon dont l'ergonomie peut contribuer à cette innovation sociale en permettant une meilleure prise en compte des facteurs organisationnels et humains dans le travail des managers et par là même, permettre l'évolution organisationnelle et culturelle d'une entreprise. Ce projet de thèse a une double finalité : permettre le développement de connaissances sur l'Homme au travail, en enrichissant celles qui existent déjà sur le travail des managers et sur la structuration de la culture managériale au sein des entreprises, et produire des connaissances sur la pratique d'intervention ergonomique pour comprendre comment gérer les changements et accompagner les managers sur les différentes problématiques qu'ils rencontrent. Si le management et ses incidences sur la santé des cadres intéressent de plus en plus, et ce dans des disciplines variées (De Geuser, 2006 ; Gomez, 2013 ; Lhuilier, 2009 ; Suarez, 2016), l'aspect novateur de cette thèse réside dans le fait de considérer les managers comme la cible de l'intervention ergonomique. Ils sont alors considérés comme des travailleurs à proprement parler (et non plus uniquement comme des prescripteurs du travail des autres), pouvant être confrontés à des problématiques de santé et de conditions de travail (Cochet, 2011 ; Coutrot, 2015 ; enquêtes SUMER (Memmi & al., 2017) ; EWCS, 2015). Le deuxième aspect novateur est d'utiliser le prisme de la connaissance du travail réel pour « transformer » le travail des managers et contribuer à ce que les facteurs humains et organisationnels soient davantage pris en compte dans la structuration de l'activité de leurs équipes mais aussi de la leur. En s'inscrivant dans une volonté globale d'amélioration de la productivité et du bien-être des salariés, passant notamment par la dimension organisationnelle du travail (ergonomie constructive, Petit & Coutarel, 2013), nous portons alors les mêmes objectifs que ceux portés par l'innovation sociale (Brooks, 1982 ; Dadoy, 1998 ; D'Iribarne, 1987 ; Debresson, 1993 ; Gordon, 1989 ; Hall, 1977 ; Kozlowski, 1987 ; OCDE, 2002 ; Warnotte, 1985 ; Swyngedouw, 1987). Nous supposons qu'en s'engageant dans une démarche d'accompagnement des managers à la compréhension du travail réel, cela favorisera la transformation de situations de travail actuelles et « futures » (ergonomie prospective, Brangier & Robert, 2014) et voyons alors les managers, de par leur positionnement et leurs rôles (Carballeda, 1997 ; Detchessahar, 2011 ; Gotteland-Agostini, 2013 ; Mintzberg, 1984 ; Petit, Dugué & Daniellou, 2011), comme des acteurs pouvant générer des changements culturels importants dans l'entreprise, porteurs d'innovation(s) sociale(s).

Thèse de Latifa Benrezkallah, début 2021, co-encadré avec Sandrine Caroly, Université Grenoble Alpes

Prendre en compte l'activité de travail pour concevoir l'organisation de la sous-direction des pensions de la caisse nationale algérienne des retraites

Depuis les années 90, on constate la prégnance du secteur des services en Algérie (Fares, 2013). Les nécessaires réformes à engager dans ce secteur public conduisent les gestionnaires à se poser la question de l'adaptation des objectifs et des moyens utilisés dans une perspective d'efficacité qui ne remette pas en cause les principes fondamentaux de la démocratie et de la justice sociale.

La directrice de l'agence locale la caisse nationale Algérienne des retraites (CNR), nouvellement arrivée se heurte à des instances et des anomalies de traitement des demandes de retraite source d'indus et de prescriptions qu'elle doit régler et les prévenir. Elle demande notre intervention en tant qu'ergonome. Celle-ci prend l'allure d'un projet de conception d'une organisation. Son originalité réside dans le recours à la pratique de l'ergonomie dans le contexte d'un pays en développement (Algérie) et la contribution au développement des modèles d'intervention, lequel reste un champ ouvert. Cet objectif vise une finalité développementale individuelle et collective et reste un thème d'actualité (Van Belleghem 2018 ; Van Belleghem et Guerry, 2016 ; Barcellini, 2013 ; Van Belleghem, 2012 ; Coutarel et Daniellou 2011 ; Coutarel, 2009 ; Coutarel et Petit, 2009 ; Beguin, 2007 ; Daniellou 2004 ; Guerrin et DurrafourgJ 1981 ; Daniellou, 1988).

L'intervention porte sur la sous-direction des pensions, chargée du traitement des demandes de retraite L'enjeu de la direction est de minimiser les fuites économiques et de développer de façon durable les compétences de ses personnels (Lièvre, 2014 ; Coulet, 2011 ; Foray, 2011 ; Wenger, 2005) visant par cette voie la qualité de la production.

La sous-direction des pensions chargée de :

- La constitution des dossiers de demandes de retraite par la division constitution,
- L'ouverture de droits à la retraite et de leur liquidation par le biais de la division liquidation-révision et de leur suivi par le biais de la division de contrôle et suivi des droits directs et de ceux des ayants droit.

Est soutenue par deux autres sous-structures ; celle de la reconstitution de carrière, chargée de valider l'activité professionnelle des assurés en amont et celle des finances, chargée de régler leurs droits. Les liquidateurs constituent le noyau de la chaine de traitement de ces demandes. Leur activité est validée par des vérificateurs puis par des chefs de service de titres variés selon leur ancienneté. Cette activité est évaluée quotidiennement, par les chefs de service, à travers les dossiers traités et périodiquement à travers le dossier électronique par le biais d'un centre régional d'informatique. Des comptes rendus d'anomalies transmis périodiquement à la direction de l'agence. Il s'agit, essentiellement d'anomalies de liquidation. Celles-ci ont des conséquences financières.

A travers l'analyse de cette demande et de son contexte, il s'identifie :

- Un défaut de coordination de la division liquidation-révision avec les deux autres divisions ; de constitution et de suivi,
- Une division du métier liquidation-révision ayant eu des conséquences sur l'appropriation des savoirs techniques et par voie de conséquence sur les relations, devenues apparents lors d'un cumul d'instances ayant nécessité l'intervention collective.

La priorité de notre action porte sur la division liquidation-révision et identifie un déséquilibre de gestion des parcours des personnels et une dégradation des relations, devenue apparente avec l'arrivée de jeunes liquidateurs de niveau d'instruction et de statut social supérieur à celui des anciens. Ces derniers porteurs d'une expérience professionnelle refusent-ils de transmettre les savoirs aux nouveaux recrus ou sont-ils en manque de moyens pédagogiques pour le faire ? notre analyse retrouve les deux et montre que des ponts de liaison entre les deux sont possibles sous peine d'une action « gestion des ressources humaines » (Shimada, 2011 ; Kimiz, 2010). La direction opère des changements en termes de répartition des personnels sous l'éclairage de l'analyse de l'activité. Le principe de ce changement est la polyvalence des liquidateurs et vérificateurs. Parallèlement des promotions ont été octroyées aux anciens. L'enjeux est de réduire les tensions existantes entre les personnels et de multiplier leurs compétences, notamment, celles des jeunes jusque là sous utlisés.

Actuellement les interactions entre vérificateurs et liquidateurs font l'objet de notre intervention par suivi du parcours des dossiers et discutés dans le cadre de groupes de travail en fin de semaine aux quels participent l'ensemble des liquidateurs et vérificateurs. Les chefs de services sont sollicités en cas de discordances non résolue par le groupe. L'objectif est de repérer et comprendre les difficultés des liquidateurs dans une visés d'uniformiser les savoirs à travers toute la chaine et construire un référentiel opératif commun. Parallèlement des leviers organisationnelles sont repérés pour rétablir la coordination au sein de ce même service et entre les trois services de la sous-direction des pensions. Des scénarios de simulation seront co-construits avec les concepteurs de l'activité de liquidation (chefs de services et sous directeur) et testés pour atteindre ce dernier objectif (Van Belleghem 2013, 2016,2018 ; Daniellou et Martin, 2007).

- Annexe 6 -
Entretien avec François Daniellou à propos de l'évolution des modèles d'intervention et la pratique de l'ergonomie

Réalisé le 22 mai 2017 et validé le 2 août 2020.

JP[155] : **Dirais-tu que la pratique de l'ergonomie existe depuis que l'ergonomie même existe en France, dans les années 60' ?**

FD[156] : Oui. Mais la pratique et la préoccupation de formaliser la pratique, ce n'est pas la même chose. La pratique existe, de mon point de vue, depuis la création du laboratoire de la Régie Renault, en 1955 par Wisner. L'idée que la pratique soit un objet de connaissance arrive beaucoup plus tard. Dans un premier temps, la pratique était perçue comme la mobilisation de connaissances en physiologie, psychologie, pas une *application* mais un *recours* à des connaissances en physiologie et en psychologie, pour traiter le problème qu'il y a à traiter (Cf. le film de Christian Lascaux sur Wisner).

Après, il y a eu l'émergence de la discipline, émergence pas simultanée avec celle de la réflexion sur la pratique. En 1963, quand la SELF a été fondée, c'était un prolongement de la création de l'Ergonomic Research Society en Angleterre en 1947, avec l'idée de faire travailler ensemble des gens de disciplines différentes pour s'attaquer aux questions du travail. Mais la création de la SELF concernait essentiellement des chercheurs.

JP : **Jacques Christol était-il à l'origine de la création de la SELF ?**

FD : Non. Christol a fait sa formation en ergonomie, à ma connaissance, en 1969 (Cf. Hommage à Christol, Éditions LESC).

Donc en 1963, il n'y avait pas de praticien au sens actuel dans le groupe fondateur. Dans le film, Wisner dit : « on a commencé à faire des cours sur la physiologie et la psychologie, en cours du soir (qui avaient un grand succès), et les praticiens ont souhaité aller plus loin et voulaient savoir comment appliquer ces connaissances sur le terrain. » Ce qui a donné lieu à la création du cours de Wisner, appelé A3, puis B3, qui était le cours d'analyse du travail. À ce moment-là il y avait une équivalence très forte, dans l'esprit des gens, entre analyse du

[155] Johann Petit
[156] François Daniellou

travail et pratique. Ce cours A3 est une cathédrale. C'est notamment la première formalisation de l'analyse de la demande.

Puis il y a une conjonction d'événements :

- Duraffourg était le président de la JOC en 1968 et a œuvré à rattacher la JOC pas seulement au mouvement chrétien mais au mouvement ouvrier, et quand il a terminé son mandat, Wisner l'a recruté au CNAM.
- En 1967, à l'initiative d'Alain Berthoz, il avait recruté Guérin[157].
- Après des années d'intervention de terrain, Duraffourg et Guérin ont formellement été chargés de constituer « l'équipe d'intervention », je pense à la fin des années 1970.

Ma perception est que Wisner avait l'intuition qu'il y avait quelque chose à faire du côté de la formalisation de l'intervention. Mais en même temps, il avait la certitude que c'était très difficile de le confier à des chercheurs patentés, qui auraient mis en péril leur carrière. Ça tombait bien, il y avait au laboratoire deux intelligences remarquables et deux hommes très à l'aise pour mettre les mains dans le cambouis. L'intervention était par ailleurs pratiquée régulièrement par l'équipe de Laville et Teiger, sans que sa formalisation soit leur objet de recherche.

JP **: Les interventions de l'équipe d'intervention du CNAM se faisaient principalement auprès et à la demande des représentants du personnel ?**

FD : Pas seulement. Les premières recherches sur le terrain du laboratoire étaient clairement autour de demandes syndicales, puisque la première grande était, non pas l'étude Thomson, mais l'enquête électronique qui la précédait. Les chercheurs n'avaient pas pu rentrer dans l'usine et faisaient l'enquête à l'extérieur, faisaient entre autres des mesures physiologiques sur les ouvrières de l'électronique. Cette enquête a eu lieu avant 1968 et la Thomson après 1968. (Cf. Teiger et al., 2006[158]).

JP *:* **Peut-on considérer qu'il s'agit des premières interventions ?**

[157] https://ergonomie-self.org/wp-content/uploads/2016/07/Fran%C3%A7ois-Gu%C3%A9rin.pdf

[158] Teiger, C., Barbaroux, L., David, M., Duraffourg, J., Galisson, M.T., Laville, A., Thareaut, L. (2006). Quand les ergonomes sont sortis du laboratoire.... à propos du travail des femmes dans l'industrie électronique (1963-1973). *Pistes*, 8, 2, http://pistes.revues.org/3045.

FD : L'enquête électronique, je ne l'appellerais pas intervention mais c'était le premier travail de terrain pour le laboratoire dirigé par Wisner (nommé directeur en 1966). C'était une prise de risque voulue par Wisner et Laville. Après, je pense que la première intervention a été la Thomson. Mais il y en a eu plusieurs presque simultanées. A la même époque, il y avait l'intervention sur les conducteurs de train, demandée par la CGT, avec Gaston Bouny (Cf. David et Cloutier, 2008[159]) qui représentait les cheminots ; puis une intervention dans la couture des gants, toute une série d'interventions entre 1970 et 1980. La dynamique était, de façon tout à fait claire : on fait l'analyse du travail, on restitue les résultats à l'ensemble des partenaires sociaux et la direction, et ça doit modifier la façon dont ils négocient. On ne se mêle pas de l'utilisation de ça. C'est le premier modèle de l'intervention, lié à une époque.

JP : **Le modèle d'intervention est alors très marqué par l'analyse du travail et sa restitution ?**

FD : Oui. Et ce qui n'a jamais été lâché, c'est le fait que le diagnostic soit restitué à la direction et aux organisations syndicales. Mais le « produit » qui concluait l'intervention était des *recommandations*.

JP **: Et la formation professionnelle durant cette période ?**

FD : Quand je suis arrivé au CNAM en 1980, le concept d'activité, même si on ne peut pas dire qu'il était totalement stabilisé, était en première ligne, puisque c'est *l'Introduction à la psychologie du travail* (Leplat et Cuny, 1977) qui avait mis cette notion en avant. Le cours A3 de Wisner sur la construction de l'intervention était stabilisé, avec un poids très lourd sur l'analyse de la demande, c'était vraiment remarquable. Et les « TP B » étaient un monument. C'était l'épreuve initiatique pour les ergonomes. Ça existait en formation continue et le samedi matin. Je l'ai vécu comme étudiant puis comme enseignant. C'était donc un TP sur l'analyse du travail sur l'ensemble de l'année, qui allait jusqu'à des recommandations. Il n'y avait pas de lézarde du tout dans l'esprit des intervenants de l'équipe du CNAM, sur le concept d'activité. Les lézardes, que provoqueront notamment Dejours et Curie, n'étaient

[159] David, H., Cloutier, E. (2008). Entrevue guidée avec Catherine Teiger Cailloux. *Pistes*, 10,2, https://pistes.revues.org/2166.

pas encore apparues. C'est vraiment dans la deuxième partie de la décennie 1980 que c'est apparu.

JP : **1980 est donc un tournant dans l'évolution de la pratique en ergonomie ?**

FD : La périodicité en histoire est toujours compliquée, mais oui on peut le dire. Il y a deux mouvements qui se sont produits autour de 1980-1985 :

- L'un, qui vient plus de Pinsky que de Theureau à mon avis, concerne l'idée *d'intervenir en conception*, liée au fait qu'ils avaient été sollicités pour l'informatisation du recensement[160]. Avant, la saisie du recensement était mécanique et ils ont accompagné le processus d'informatisation du recensement. Une étude absolument remarquable. A partir de cette intervention, Pinsky a formalisé l'idée que l'on ne pouvait pas se contenter de fournir des recommandations mais qu'il fallait intervenir sur ce qu'il appelait la « gestion de la conception », autrement dit la conduite de projet. Il fallait donc influencer les structures de conception, pas seulement injecter des informations de recommandations.
- A peu près simultanément, en 1984, Wisner m'a confié le cours qui s'appelait « Ergonomie de la productique », cours B4 qu'il m'a demandé de créer, que j'ai écrit en 1985. Il s'agissait donc d'enseigner la conduite de projet. Comme personne n'avait jamais réalisé de conduite de projet entière, j'ai rassemblé une dizaine de personnes (dont F. Doppler), dont chacune avait fait des bouts de projets. On a essayé de mettre tout cela ensemble et de faire quelque chose qui articulait analyse de situations de référence et simulations autour de la notion de situations d'action caractéristiques (thèse de François Jeffroy). Le fait que ce soit devenu un cours du CNAM a eu un effet boule de neige assez vite, puisque les auditeurs testaient le modèle dans leur pratique. Il y a eu aux alentours de 1982-1985 une multiplication des demandes qui arrivaient sur la conception. Une des raisons est que la France investissait à tour de bras, salles de contrôle, automatisation, robots ; la seconde est que certaines structures syndicales étaient « sur ce coup-là ».
- Notamment Robert Villatte[161] ancien responsable de la filière chimie de la CFDT, qui était la même année que moi en formation « ergonomiste temps plein ». Nous partagions le bureau et il avait parfaitement perçu l'intérêt d'intervenir dans la conception des salles de contrôle. Il nous a fait intervenir (avec Maud Boël) en 1982-1983 à Grandpuits (raffinerie Elf maintenant Total), puis en 1984-1985 dans la conception de deux salles de contrôle à Carling, en Lorraine, avec Catherine et Antoine.
- Puis les rotativistes de la CGT. Catherine avait une grande pratique des problèmes de santé des rotativistes et de formation des syndicalistes rotativistes à l'analyse du travail et la métrologie. L'ouvrage « Les rotativistes » de 1982 (édité par l'ANACT)

[160] Document de travail n° 13, destiné aux concepteurs INSEE, Laboratoire de Physiologie du Travail & Ergonomie, CNAM, 1982. Reproduit dans Pinsky (1992) ANNEXE au TEXTE 9 (pp. 264-273).

[161] http://ergonomie-self.org/wp-content/uploads/2017/02/VillatteRobert.pdf

est une espèce de manuel pour permettre aux syndicalistes de prendre en main la compréhension des situations de travail. Il y avait un personnage remarquablement futé, Lucien Laurency, secrétaire général des rotativistes CGT, qui a dit : « Tout ça c'est bien gentil, on sait pourquoi on meurt plus tôt mais maintenant on va travailler sur la conception des usines ». Donc, en 1983 je crois, il a obtenu que l'on intervienne (1984-1985) sur la conception de l'usine du Monde, avec François Guérin, Alain Kerguelen. C'était le premier vrai projet où l'on faisait la conception d'une usine. Ça s'est remarquablement bien passé parce que Le Monde était très ouvert, le chef de projet aussi[162]. Comme ça s'était bien passé au Monde, nous avons ensuite (1987-1988) travaillé au Figaro (avec Alain Garrigou, Joël Maline) et ça a été une autre paire de manches. La direction était beaucoup moins partante et par exemple, ils nous ont baladés avec de faux plans de l'usine.

Donc tu vois, entre 1982 et 1987, il y a eu quand même au moins 3 interventions lourdes en conception (imprimerie et chimie).

JP : **Sommes-nous, à ce moment-là dans un basculement de la pratique : des interventions en conception très proches du réseau constitué dans les années 1970 ?**

FD : C'est tout à fait ça. C'étaient des demandes d'origine syndicale mais qui menaient à travailler avec les chefs de projet, les équipes de direction. Mais il y avait évidemment dans le paysage les syndicalistes qui étaient présents, ce qui a fait les premiers modèles que l'on a publiés – que j'ai publiés – sur la composition des comités de pilotage, étaient inappropriés car on s'était calés sur le modèle de la presse, où les syndicats, dans les faits la CGT, a une forte influence. Ce modèle n'était absolument pas transposable. Quand je suis arrivé à Bordeaux, on a revu ce modèle car il y avait une vision de la place des syndicats dans les comités de pilotage qui n'était pas réaliste.

Cette histoire de conduite de projet a eu un certain succès, au point que l'ANACT a souhaité une étude de comparaison des pratiques de conduite de projet en France et au Japon (mission 1986). Ça a pris un peu d'ampleur à partir de là.

[162] https://www.lemonde.fr/archives/article/1989/04/28/un-outil-mieux-pense-pour-un-meilleur-travail_4107019_1819218.html

JP : **On parle de conduite de projets industriels ?**

FD : De notre côté, oui, mais Pinsky était lui sur des projets informatiques. L'étude que j'avais faite en 1981 ou 1982 sur l'automobile[163], qui avait mis en évidence que l'on avait automatisé le travail prescrit et non le travail réel, puis l'idée de simulation, ont servi de germes pour la suite.

JP : **En termes de modèle d'intervention, y a-t-il des choses qui commencent à se dessiner ?**

FD : Dans le cours B4 (1985), c'est ultra formalisé, trop même. Il y a des choses que l'on a bien fait de formaliser, et pour d'autres nous étions trop sûrs de nous. L'enchaînement « analyses de situations de référence, situations d'action caractéristiques et simulations », c'était ceinture, bretelles et parachute. Mais le fait de trop formaliser a été utile pour former. C'était quelque chose à quoi les praticiens pouvaient se tenir, comme on se tient à une rampe. Après, d'autres en ont fait des adaptations et les Journées de Bordeaux sur la pratique ont beaucoup servi à ça.

C'était hyper formalisé en termes de pratique d'intervention, par contre c'était déconnecté de l'autre évolution, qui s'est passée simultanément, à propos des modèles de l'activité[164,165]. Il s'est passé dans les mêmes années, des coups de boutoir très lourds sur la modélisation de l'activité qui rayonnait en 1980 :

- Theureau a montré que l'activité déborde les frontières de l'observation. Il se passe des choses avant et après l'observation qui conditionnent l'activité actuelle ;
- Curie, avec un autre modèle, disait que l'on ne pouvait pas faire comme si l'activité était séparée de la sphère hors travail ;
- Dejours et Schwartz ont produit leurs apports bien connus.

[163] Daniellou, F. (1982), L'impact des technologies nouvelles sur le travail en postes dans l'industrie automobile, rapport Cnam.

[164] Daniellou, F. & Rabardel, P. (2005). Activity-oriented approaches to ergonomics: some traditions and communities. *Theoretical Issues in Ergonomics Science, 6(5),* 353-357.

[165] Daniellou, F. (2005), The French-speaking ergonomists approach to work activity : cross-influences of field intervention and conceptual models., *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, *6(5),* 405-427.

Ce qui fait qu'une nouvelle « épaisseur » de l'activité humaine a été mise en évidence, sans que ce soit immédiatement réemployé dans la formalisation de l'intervention. La richesse de ce modèle de l'humain est venue progressivement. On parlait déjà de la charge mentale des OS de la Thomson. En revisitant l'article de Wisner sur la souffrance psychique (Daniellou, 2016[166]) avec les modèles d'aujourd'hui, ce qu'il avançait ne tiendrait pas. Mais c'est intéressant car c'est daté et à ma connaissance c'est la seule fois qu'il en a parlé à cette époque-là[167].

JP : **Cette évolution du modèle de l'activité était double ?**

FD : Oui, le débordement temporel en dehors des observations et le caractère multi-dimensionnel (physiologique, cognitif, psychique et social). Ce sont les modèles de l'homme et du travail qui sont en jeu. J'ai essayé de déployer tous les ingrédients de cette épaisseur dans la préface de l'ouvrage de Durive[168], en essayant de montrer tout de qui est commun aux ergo-disciplines (psychodynamique du travail, ergologie, clinique de l'activité…). Quand on fait la liste, ça paraît beaucoup, mais c'est apparu progressivement. Quand on faisait des aménagements de chaînes ou de salles de contrôle, on n'avait pas un énorme besoin de modélisation psychique, en tout cas on ne s'en rendait pas compte. Ce qui a fait qu'on a été complètement secoués, ce sont les TMS, clairement en 1998, quand l'ANACT a organisé son grand séminaire sur le sujet[169]. On s'est rendu compte qu'on ne comprenait rien aux TMS si on n'introduisait pas la dimension de la beauté du geste ou de l'identité professionnelle. C'était mûr, car Marie Pezé ou encore Christophe Dejours avaient travaillé sur ces sujets. Pour moi, ce séminaire a été un moment complètement déterminant, un basculement complet. C'est là que beaucoup de fils se sont tissés. On avait cumulé des compétences en conduite de projet et on avait une modélisation suffisamment riche du travail pour comprendre quelque chose à la dimension « engagement de soi », qui était jusque-là absente dans la compréhension des TMS.

JP : **Il s'agit plus d'un changement du modèle de l'homme au travail que celui de l'intervention ?**

---

[166] Daniellou, F. (2016). Alain Wisner, l'organisation du travail et la souffrance psychique. In M. Christol-Souviron, S. Leduc, A. Drouin et P. Étienne (coord.), *Performances Humaines & Techniques, d'hier à aujourd'hui*. Toulouse, Éditions Octarès. (pp. 27-35).

[167] Wisner, A. (1982). Organisation du travail, charge mentale et souffrance psychique. *Revue des conditions de travail*, sept-oct., n°1.

[168] Durive, (2015). *L'expérience des normes*, comprendre l'activité humaine avec la démarche ergologique. Toulouse, Éditions Octarès.

[169] Bourgeois, F. (1998). *TMS et évolution des conditions de travail*. Actes du Séminaire Paris 98. Éditions ANACT. https://www.anact.fr/tms-et-evolution-des-conditions-de-travail-seminaire-paris-1998.

FD : C'est plus compliqué que ça. Car si on reprend le triangle « Penser-Débattre-Agir »[170], on est en rupture avec les modèle « On analyse – On comprend – On applique les transformations ». On s'est alors rendu compte qu'il fallait engager rapidement des transformations, avant d'avoir tout compris. Ça modifie complètement le rapport aux acteurs. Ça modifie le rapport à l'action car on n'est pas dans une compréhension « exhaustive » de l'activité avant de vouloir la transformer.

JP : **Assiste-t-on à l'apparition d'une troisième période ?**

FD : Je ne sais pas si c'est une troisième ou quatrième mais en tout cas, il y a eu deux rafales suivantes :

- Les organisations syndicales, qui après 20 ans de silence, reviennent à la surface autour de 2002, au moment de l'intensification, et on se rend compte qu'après avoir travaillé avec les comités de direction, il y avait de nouveau un appel des syndicats.
- Puis la vague des RPS, où on a eu besoin, de nouveau, de faire évoluer les modèles et où la notion de « travail bien fait » a pris le dessus. Mais c'est pareil, c'était mûr.

JP : **Dans cette phase de changement des modèles d'intervention, c'est plus le contexte socioéconomique qui nous y oblige ?**

FD : Presque à chaque fois, je dirais. 1980, c'est la rafale de l'automatisation. Ensuite, grande paralysie des syndicats liée à la mise en place des 35h. Ils se sont occupés d'emploi et plus de travail. Puis, les TMS dans les années 1990 (lors de ma formation en 1980, je n'ai pas eu 5 minutes de cours sur les TMS alors que j'étais dans un des meilleurs lieux d'enseignement de physiologie au travail). Et les RPS sont apparus dans les années 2000.

Il y a une conjonction entre perturbations externes et capacité de notre système à faire quelque chose des perturbations. C'est-à-dire que nous étions prêts pour certaines choses. Quand des changements ont eu lieu, on a su faire avec. Enfin, il y a des choses que l'on n'a pas bien faites, mais le système était mûr pour recevoir des perturbations comme ça, parce qu'il avait déjà était secoué conceptuellement, notamment par les disciplines sœurs, je pense.

[170] Daniellou, F. (1999). Contribution au nécessaire recensement des « repères pour s'affronter aux TMS », in F. Bourgeois, *La prévention des TMS*, Coll. Etudes et documents, Lyon : ANACT.

JP : **Cette évolution est-elle liée à un courant particulier de l'ergonomie ?**

FD : C'est possible. De ce point de vue-là, le CNAM et Bordeaux c'est la même chose. Le fait qu'il y ait tout le temps des gens sur le terrain, ça amène à sentir un certain nombre de choses. Je pense qu'il y a une force de rappel grâce au contact avec les acteurs, que tu n'as pas lorsque tu fais de l'expérimentation. Puis il y avait une espèce d'a priori affectueux par rapport à des gens comme Dejours que l'on connaissait. Pour Schwartz, c'est Duraffourg qui a fait « l'entremetteur ». On avait été un peu secoué par leurs travaux. Et il y avait aussi cette position de Wisner qui consistait à dire « on fait ce que l'on a à faire pour aider la société, et l'académie finira par reconnaître que ce que nous faisons est bien ». On va d'abord faire ce dont la société a besoin. C'est malheureusement une position intenable maintenant vis-à-vis des instances d'évaluation de la recherche.

JP : **Comment peut-on encore tenir une position qui garantisse la prise en compte des problèmes sociétaux face aux exigences universitaires en termes de recherche ?**

FD : Là est toute la question et je me garderai bien d'y répondre. C'est une des raisons pour lesquelles j'ai fait mon habilitation en 1992 sur la question de la théorie de la pratique. J'y avais écrit (ou quelque part ailleurs) que j'en avais assez d'assister à des jurys où l'on disait au candidat ou à a candidate, soit « ce que vous faites est très intéressant mais ce n'est pas de la science », soit « ce que vous faites est très intéressant mais ce n'est pas de l'ergonomie ». Donc la question de donner un statut à cette espèce de monstre bizarre, la recherche en ergonomie, était une question à la fois scientifique et institutionnelle. J'étais au Conseil de la Self, c'est en 1991 que l'on a négocié, avec Bernard Metz, auprès du CNU, la reconnaissance de critères spécifiques pour les ergonomes. Il y avait un enjeu, je le dis comme je le pense, de ne pas laisser se développer la « gourouïsation » de la pratique, notamment autour de Jacques Christol, qui développait l'idée que tout cela est tellement subtil et personnel que ça ne peut pas se formaliser et s'enseigner. Si ça ne peut pas se formaliser et s'enseigner, c'est de la science occulte. C'est pour cela qu'il m'a semblé utile de commencer à ouvrir les discussions sur ce que ça peut bien vouloir dire *modéliser la pratique*, une théorie de la pratique. Ce qui est extraordinaire est que j'ai été très bien reçu par Quéinnec qui m'a soutenu dans ce projet d'en faire une HDR en 1992, mais que, malgré les 10 ou 15 personnes que j'ai rencontrées lors de la rédaction, pas une ne m'a parlé de Schön. En 1991, l'ouvrage de Schön était sorti depuis 8 ans, mais personne dans le paysage autour de nous n'avait entendu parler de *The reflective practitioner* . Quand je m'en suis rendu compte, un peu plus tard, j'étais mort de honte, mais c'est comme ça ! En arrivant à Bordeaux, nous avons réédité mon HDR et j'ai fait amende honorable sur cette histoire de Schön.

Mais l'idée de formaliser la pratique, c'était difficile car il y avait un volet important d'épistémologie, de philosophie, et Wisner a mis six mois à le digérer après ma soutenance. D'autres ont eu encore plus de mal, c'était compliqué. Ce qui a beaucoup aidé est qu'à ce moment-là Pierre Falzon est arrivé au CNAM. Son article « Ergonome : médecin, pompier, concepteur[171] » a eu une bonne réception et a permis d'instituer le fait que l'on avait le droit de parler de ça.

JP : **Dejours se questionnait, dans L'ergonomie en quête de ses principes, sur l'ergonomie comme science appliquée ou science de terrain. Il était au cœur de véritables préoccupations scientifiques pour l'ergonomie ?**

FD : Ce qui est extraordinaire, c'est que Christophe ne cite pas Schön non plus. L'idée qu'une « science appliquée » ne peut pas exister, ni pour l'ergonomie ni ailleurs, est aujourd'hui une affaire entendue, mais ça ne l'était pas dans le paysage de l'époque. Il y a eu ensuite quelques échos internationaux qui ont permis de diffuser ces idées.

JP : **Fin des années 1990-2000, prise de conscience du caractère multi-dimensionnel des TMS, notamment les dimensions psychiques du geste professionnel et des liens avec l'organisation, puis de nouvelles demandes des syndicats, et enfin, l'explosion des RPS milieux des années 2000 : sommes-nous sur une nouvelle phase de changements des pratiques en ergonomie depuis 10-15 ans ?**

FD : Je ne sais pas quand cela a commencé car ça s'est passé progressivement. Ça a commencé avec les TMS, mais l'idée qu'une intervention sur la santé au travail n'avait de sens que si elle était portée par les intéressés eux-mêmes, Davezies a dû le dire aussi nettement que ça aux alentours de 2000. Pour qu'une intervention puisse produire quelque chose de positif, il faut que les intéressés y soient pour quelque chose. On l'a beaucoup mis en œuvre pour les TMS. Je n'ai pas le sentiment que l'ergonomie constructive soit radicalement en différence par rapport à ces travaux. Elle a le mérite de l'énoncer au niveau international. Il y a un véritable enjeu à diffuser, en anglais, les travaux concernant la recherche en ergonomie, et notamment sur sa pratique, au niveau international.

[171] Falzon, P. (1993b). Médecin, pompier, concepteur : l'activité cognitive de l'ergonome. *Performances Humaines et Techniques*, 66, 35-45.

Il y a eu aussi énormément de recherche sur le travail de l'ingénierie, notamment *Coopération et conception*[172] . C'est un mouvement qui avait été initié par Pinsky et qui consistait à dire que l'on ne peut pas travailler avec les ingénieurs sans comprendre comment ils travaillent. L'idée qu'il fallait comprendre le travail des ingénieurs, des concepteurs ou encore des architectes a été acquise dans le courant des années 1990. Ce qui n'était pas acquis, ou en tout cas pas dans les faits, est qu'il fallait comprendre le travail des managers de production, de la hiérarchie. Les managers étaient des personnes avec qui on parlait du travail des salariés. C'est à partir de la thèse de G. Carballeda[173], puis des réflexions sur les TMS et au début des RPS que l'on a vraiment commencé à aborder le travail des managers. Vos travaux y ont beaucoup contribué.

Ce que je vois maintenant me fait dire qu'il faut poursuivre dans cette voie et regarder l'activité des comités de direction. Nous avons besoin d'une modélisation de l'activité des acteurs et besoin de travailler avec eux, ce qui n'est pas la même chose.

JP : **Comment s'est construite l'idée que les déterminants organisationnels étaient majeurs dans l'activité des opérateurs, la position de Wisner était très tranchée là-dessus ?**

FD : Oui, Wisner avait une position tranchée et il disait qu'il fallait rester au seuil des structures[174]. Mais c'était plus compliqué que ça. Tu connais mon interprétation. Wisner ne voulait pas que les ergonomes aillent sur l'organisation pour deux raisons :

- La première est que la sociologie dominante, à l'époque, était la sociologie des rapports sociaux et que l'idée d'activité sociale n'était pas très développée. Le fait que l'on puisse changer les structures sociales n'était pas développé. Il y avait un fort poids du marxisme et de la lutte des classes dans le paysage scientifique,
- La seconde raison est plus déterminante. Wisner avait la trouille que l'on ferme son laboratoire. En 1979 quand il a fait son rapport sur le travail posté, le CNPF[175] avait essayé de faire fermer le laboratoire. Ce rapport ne leur avait pas plu du tout. Wisner s'est dit qu'il ne fallait jouer avec le feu, je pense. Donc, comme il savait que l'organisation était une dimension très importante du travail, il s'est inventé une « danseuse » qui est l'anthropotechnologie, pour pouvoir poser des réflexions sur

[172] Terssac, G., Friedberg E. (1996). *Coopération et conception.* Toulouse, Éditions Octarès.

[173] Carballeda, G. (1997), La contribution des ergonomes à l'analyse et à la transformation de l'organisation du travail : l'exemple d'une intervention relative à la maintenance dans une industrie de processus continu. Thèse Cnam.

[174] Voir Duraffourg, A., Vuillon, B. (2004). *Alain Wisner et les tâches du présent. La bataille du travail réel.* Toulouse, Éditions Octarès, ou Winser, A. (1995). Réflexions sur l'ergonomie. Toulouse, Éditions Octarès, et notamment l'article de Daniellou, Dans la lignée des "modèles opérants", pages 95-98, sur sa conférence inaugurale à l'Ergonomics Research Society.

[175] Conseil National du Patronat Français

des déterminants qui dépassaient la physiologie et la psychologie, sans que ça mette en danger l'ergonomie. L'anthropotechnologie était une filiale-risque[176]. Il se permettait de dire des choses à travers ce qui se passait dans les pays en voie de développement qu'il ne pouvait pas dire au nom du laboratoire d'ergonomie.

Il y a beaucoup d'écrits sur l'anthropotechnologie qui paraissent aujourd'hui des plaidoyers évidents pour une intervention sur l'organisation. Et en même temps il interdisait d'intervenir sur l'organisation.

JP : **Il y a des préoccupations qui émergent aux débuts des années 2000, à propos de l'intervention sur l'organisation, celles d'aujourd'hui sur les managers sont-elles le pendant des préoccupations sur le travail des concepteurs quand l'ergonomie cherchait à se développer en conception ?**

FD : Je ne suis pas sûr des dates mais je pense que oui. Je me souviens que, dès que j'ai commencé à enseigner le schéma de De Terssac sur la régulation chaude et la régulation froide[177], je me suis dit que la structure est le résultat du travail de personnes et que l'on peut aussi appliquer ce schéma à ces personnes. Par contre, il me semble que lorsque l'on a commencé à intervenir sur l'organisation et sur le travail des managers, on avait une représentation de la durée marquée par la durée normale des interventions ergonomiques, c'est-à-dire relativement courte. La question de la durée de l'intervention sur l'organisation est, de mon point de vue, une des questions les plus importantes qui se pose. Ce ne peut pas être « one shot ». Ça va être un des défis de la pratique maintenant. René Brunet l'avait très bien décrit pour des interventions de longue durée dans l'agriculture. C'est un des défis de maintenant. L'idée que l'on peut, à court terme, faire évoluer une organisation est une idée qui ne va pas de soi. Les constantes de temps en jeu compliquent les modèles pour des consultants par exemple.

JP : **Est-ce que les interventions sur l'organisation ne seraient pas finalement un second niveau d'intervention qui se ferait à travers des objets d'intervention plus classiques ?**

---

[176] Daniellou, F. (2006). « Je me demanderais ce que la société attend de nous… ». À propos des positions épistémologiques d'Alain Wisner. *Travailler*, 15, 1, 23-38.

[177] Terssac, G., Lompré, N. (1996). Pratiques organisationnelles dans les ensembles productifs : essai d'interprétation. In J.C. Spérandio (dir.), *L'ergonomie face aux changements technologiques et organisationnels du travail humain*. Toulouse, Éditions Octarès. (pp. 51-70).

FD : Les deux se tiennent. Effectivement, ce que l'on fait quand on intervient sur l'organisation, c'est introduire des régulations froides, des simulations, des accompagnements qui vont modifier les règles ; mais, dans un premier temps, rien que faire une intervention « classique », faire en sorte que les gens se parlent, ça modifie des choses et ça rend la structure sociale prête à recevoir une transformation organisationnelle, qui un jour devra être accompagnée et formalisée. C'est le chemin qui fait le résultat. C'est un principe de base d'Edgar Morin, je pense que c'est important. Par contre, ça doit à moyen déboucher sur des transformations de la structure.

JP : **À partir d'interventions à répétitions, à rebonds pour pallier le problème de temps ?**

FD : Oui. Ça suppose d'accepter de ne pas faire la révolution complète d'un coup mais d'avoir une stratégie de petits pas, de gagner des choses progressivement. Mais un autre problème qui fragilise ce modèle est le turn-over de l'encadrement.

JP : **Nous n'avons pas parlé de la structuration de la profession. Penses-tu qu'elle a joué un rôle dans l'évolution de la pratique en ergonomie ?**

FD : Je pense qu'il y a clairement deux jalons :

- Le premier concerne la création de Christol Consultant, aux alentours de 1970-1971,
- Puis la création d'Activité par Duraffourg, en 1983.

Avec des paradigmes très différents des deux côtés. Je pense que le succès de la forme d'exercice qui consiste à être consultant, et la structuration de cette profession, ont conduit à donner trop d'importance relative à cette forme d'exercice, et du coup à ne pas assez soutenir et modéliser pour les ergonomes internes et autres. Il y a une espèce de notoriété, de prestige des consultants par rapport aux ergonomes internes par exemple. Or, pour la question de la durée d'intervention évoquée tout à l'heure, les ergonomes internes sont très importants. Je pense de plus en plus qu'il y a un modèle qu'il faudrait soutenir et développer, c'est le binôme entre un interne et des externes dans la durée. Il a fallu beaucoup de temps avant de clarifier ce qui était des discussions sur la profession et ce qui était des discussions sur le métier. Les Journées de Bordeaux ont permis ça. Notamment celles sur les multiprofessionnalités[178]. Jusque-là, il y avait une espèce de confusion entre ce qui était de l'ordre de la défense professionnelle des conditions d'exercice des consultants et ce qui était

[178] Landry, A., Nouviale, L., Rodriguez, N. (2005). L'ergonome et les collaborations multiprofessionnelles. *Actes des Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie*. Bordeaux, Éditions du LESC.

de l'ordre des fondamentaux du métier d'ergonome, qui n'était pas saine pour une réflexion sur la pratique. La réflexion sur la pratique ne devrait pas être une réflexion sur le statut des consultants, même si c'est important.

JP : **Dernière question, penses-tu que l'ergonomie peut encore se développer comme un champ de recherche qui produit ses propres connaissances sur :**

- **L'homme au travail et les systèmes dans lesquels il évolue,**
- **Les méthodes d'intervention qui visent la transformation des situations de travail ?**

FD : Le problème est que ce n'est pas une question scientifique. C'est une question d'abord institutionnelle, puisque la section 16 du CNU et le Hcéres ont le pouvoir de tuer l'enseignement et la recherche en ergonomie. Les ergonomes de la SELF et du CE2 doivent tenir tête au CNU, ce qui n'est pas une opération simple. Ils ne peuvent le faire que s'ils sont soutenus par la demande sociale. Ce ne sont pas les chercheurs seuls qui vont dire qu'ils sont bons. Ce qui va faire que ce dossier est plaidable, c'est le fait que la société a besoin de nous. Mais entre ça et avoir un dossier qui passe au CNU, il y a une série de jalons. D'où l'importance de faire de l'épistémologie, car ça permet qu'un certain nombre de prétendues évidences soient combattues. Notamment les affirmations du type « la science c'est comme ça et pas autrement ».

La discipline n'est en péril que par le fait que les enseignants-chercheurs sont en permanence menacés, à un point qui peut être mortel. En même temps, quand tu vois les longueurs d'avance que la culture en ergonomie donne sur certains sujets, tu peux très vite dépasser des évidences que tout le monde croyait acquises, il suffit d'aller observer la réalité des pratiques scientifiques pour se rendre compte que les règles qui servent de référence ne sont pas applicables. Je pense qu'il y a une énorme valeur ajoutée de l'ergonomie de langue française sur le plan de la compréhension de l'activité scientifique, mais que, malheureusement, la possibilité de faire ce travail n'est jamais gagnée car le poids des lobbys disciplinaires est énorme. Il y a tout un tas de discours sur le développement de l'interdisciplinarité, mais dans les faits ce n'est pas la réalité du fonctionnement de l'administration de la recherche.

La seule planche de salut, c'est que ce problème n'est pas propre aux ergonomes. Nos collègues qui font de la santé environnementale ont exactement le même problème dans les commissions de médecine, comme les collègues qui font de l'écologie dans les commissions de biologie. Toutes les personnes qui s'occupent de rentrer par des questions majeures de société, et qui, pour ça, mettent en évidence la nécessité de confronter les modèles disciplinaires, ont des difficultés avec les institutions de recherche structurées disciplinairement.

En tout cas, si on ne fait rien, il est certain que cette orientation de la recherche en ergonomie ne peut pas survivre. Elle ne peut survivre que par une activité épistémologique nourrie, exigeante, bienveillante, et la multiplication des contacts avec des collègues d'autres disciplines qui s'attaquent aux mêmes questions, comme ç'a été le cas sur les TMS avec les épidémiologistes et les physiologistes engagés dans la prévention ou sur les RPS avec par exemple les juristes.

A la fin, il y a toujours le critère du nombre de publications en anglais dans des revues classées. L'autre gros enjeu est de trouver des supports pour publier.

Donc la plupart des problèmes sont des problèmes politico-institutionnels.

JP : **En même temps, l'évolution de la pratique en ergonomie, proche des problèmes sociétaux, est presque à l'opposé de ce qu'exigent les institutions de recherche ?**

FD : Oui et non car, par exemple Quéinnec enseignait que le rôle des chercheurs c'est d'être « ailleurs et en avance » par rapport à la demande immédiate. C'est quand même assez vrai pour les ergonomes. C'est parce que l'on est en train de réfléchir sur des choses pas directement utilisables que l'on est capable de « percuter » sur une nouvelle question. Le fait que les chercheurs doivent garder une longueur d'avance par rapport à la demande sociale et qu'ils ne peuvent pas être juste des reflets en temps réel est une question importante.

C'est pour cela qu'il y a des demandes d'intervention qui sont avant-courières. La chance d'avoir fait l'intervention à l'imprimerie du Monde fait gagner un temps fou lorsque tu as une demande similaire dans un contexte plus compliqué.

Je fais un petit retour en arrière : quand je suis arrivé à Bordeaux en 1993, il y a eu un choc entre la culture de demandes d'origine syndicale qui était le propre du CNAM et la culture purement patronale qui était l'école de Christol, qui avait formé Jacques Escouteloup et Christian Martin. On est arrivé à « tisser » ça progressivement et à redonner aux représentants du personnel une place plus raisonnable que celle qui était modélisée dans le cours B4, même s'il a fallu « batailler » beaucoup sur cette question.

Pour l'avenir, je pense que l'aspect « religieux » des choses est très dangereux. Le fait d'imaginer que certains termes sont sacrés, comme *ergonomie* et pas *facteurs humains*, doit évoluer[179]. Ça n'empêchera pas d'expliquer l'histoire qui nous a conduits où nous sommes.

Nous ne sommes pas les seuls à être bons ; ça vaut la peine d'explorer des disciplines proches de nos approches organisationnelles et de travailler avec les chercheurs de ces disciplines dans le monde entier. Ça vaut le coup de se rendre compte qu'il y a des tentatives faites par d'autres ont les mêmes valeurs et qui vont dans le même sens. On ne doit pas s'empêcher d'échanger avec d'autres disciplines sous prétexte que l'on n'a pas les mêmes modèles de l'activité. Une ligne de partage plus pertinente pourrait être ceux qui vont sur le terrain ou pas.

Il me semble que l'on a évoqué 3 modélisations :

- celle de l'activité des opérateurs,
- celle de l'intervention,
- et celle de l'activité des ergonomes.

La modélisation de l'intervention est distincte de celle de l'activité de l'ergonome, la seconde est une idée moins partagée. Mais la modélisation de l'activité de l'ergonome doit avoir les mêmes propriétés que celle de n'importe quel opérateur. Il faut mettre la même rigueur pour comprendre l'activité de l'ergonome que celle que l'on s'astreint à mettre pour comprendre celle de n'importe quel opérateur.

Il s'agit d'une évolution favorable de la recherche sur la pratique de l'ergonomie.

[179] Voir https://ergonomie-self.org/wp-content/uploads/2019/09/daniellou-francois.pdf.

- Annexe 7 -
Occurrences des termes organisation et management dans des revues d'ergonomie

Activités			
Organisation	1999-2005	2006-2012	2013-2020
Titre	0	1	11
Résumé	6	20	47
Texte	30	122	178

Activités			
Management	1999-2005	2006-2012	2013-2020
Titre	0	1	1
Résumé	3	20	30
Texte	7	50	75

Pistes			
Organisation	1999-2005	2006-2012	2013-2020
Titre	3	7	1
Résumé	32	28	27
Texte	136	99	139

Pistes			
Management	1999-2005	2006-2012	2013-2020
Titre	2	1	
Résumé	22	26	27
Texte	29	45	58

Travail humain			
Organisation	1999-2005	2006-2012	2013-2020
Titre	0	2	1
Résumé	3	12	5
Texte	74	92	63

Travail humain			
Management	1999-2005	2006-2012	2013-2020
Titre	1	3	1
Résumé	0	2	2
Texte	47	82	70

Total revues			
Organisation	1999-2005	2006-2012	2013-2020
Titre	3	10	13
Résumé	41	60	79
Texte	240	313	380

Total revues			
Management	1999-2005	2006-2012	2013-2020
Titre	3	5	2
Résumé	25	48	59
Texte	83	177	203

- Annexe 8 -
Entretien avec la direction de EHPAD L
au sujet de la participation

Réalisé le 28 juillet 2020 et validé le 26 août 2020.

JP[180] : **Dans votre rôle de responsable, est-ce que la participation est quelque chose d'important ? Si oui, en quoi ?**

Directrice : Nous vous avions dit dès le départ que nous fonctionnions déjà sur un mode participatif. On prenait rarement de décision sur l'organisation sans faire de réunions pluridisciplinaires. Votre façon de faire nous a réconforté dans ce que l'on faisait déjà, l'a potentialisé mais nous ne l'avons pas vécu comme une nouveauté. Ce n'était pas forcément sous cette forme-là mais rassembler les équipes en disant « voilà, il y a ça qui ne va pas, travaillez ensemble pour voir comment on peut faire » était déjà quelque chose que l'on faisait. C'était déjà dan notre *modus operandi*.

Donc, oui c'est important.

Cadre de santé : Comme c'est un établissement qui accueille du public, que ça tourne 24h/24h et que nous ne sommes pas là en permanence, il faut qu'il y ait des organisations par catégorie socioprofessionnelle et des repères hiérarchiques qui fonctionnent en dehors de notre présence. Donc le seul moyen de pouvoir arriver à ça, c'est de responsabiliser, de donner un sens aux actions de chacun pour que tout le monde s'y retrouve dans le schéma organisationnel. C'est d'abord une question d'efficacité jusqu'au bout et quand on n'est pas là. Il y a des moments, les infirmières, elles deviennent « supérieur hiérarchique », notamment pour les week-ends. Les AS (aides-soignants) de nuit qui sont en autonomie sont en responsabilité. On ne peut pas se permettre, dans l'intérêt de l'usager, de ne pas les rendre acteurs de leur propre projet. Même si on va donner des directives et des choix quand il y a un projet, pour évoluer sur un point donné. C'est comme ça qu'on a construit notre manière de faire participer.

Directrice : Il y a aussi le constat que l'on a fait en tant qu'agent car nous avons été aussi infirmières et pas directement dans l'encadrement. Quand on impose, on n'obtient pas l'adhésion des troupes. Déjà, avec un travail participatif, la vision n'est que partielle, et selon le sujet, c'est encore pire, donc nous, ça ne nous viendrait pas à l'idée d'imposer, de manière directive, quelque chose car on est sûr que ça ne serait pas fait derrière.

Je sais qu'il existe des managements autoritaires mais c'est aussi une question de personnalité, de cursus et peut-être d'éducation. Ce qui est important est que le médecin coordonnateur, la cadre de santé et moi nous nous retrouvons dans cette manière de

[180] Johann Petit

manager. Il faut que l'on soit tous là-dedans, que toute l'équipe de direction partage cette vision. C'est l'élément clé du fonctionnement pour nous.

On a des métiers liés à l'humain et ça m'intéresse plus de travailler comme ça avec le médecin comme ça. Et on s'est toujours dit que, devant les troupes, il faut montrer qu'on est d'accord, même si dans le bureau on ne l'est pas forcément toujours : affirmer une façade cohérente si on veut être crédible.

JP : **Avez-vous constaté des changements dans la manière de faire participer avec le projet de construction ?**

Cadre de santé : Pour moi, cette démarche a été un appui surtout sur les résultats du travail des groupes, la formalisation des processus, les schématisations d'actions par exemple. C'est sur ça que j'étais le plus désarmé. Ça m'a appris des choses, ça m'a permis de prendre du recul dans les organisations macro car souvent, je me suis rendu compte d'avoir le défaut d'être très analytique, c'est-à-dire le « nez trop dans le guidon » et de ne plus être capable de restituer une vue d'ensemble. Et c'est essentiel. Moi ça m'a beaucoup appris sur cet aspect-là.

Directrice : Dit autrement, le phénomène participatif, on l'avait déjà et votre travail à continuer dans la même voie, par contre, c'est votre méthodologie qui nous sert. Vous nous avez apporté des outils ; des outils de participation. Pas la participation en elle-même, que l'on avait déjà mais des outils de participation pour être plus efficaces et plus efficients. On a plus d'arguments, on se sent plus solides par rapport à ça.

Cadre de santé : Par exemple, si on prend le groupe de travail sur le repas, le groupe a mis en place une frise sur l'ensemble de la journée avec les temps forts et ensuite, sur chaque temps fort, qui fait quoi ? Ça c'est quelque chose que je n'aurais jamais fait car je ne l'ai jamais vu et par contre, c'est quelque chose que je réutiliserai.

Directrice : Les Post'It de différentes couleurs, avec les différentes tâches, savoir à quels moments on les met, si on fait ça à ce moment-là qu'est ce qui se passe ? etc., c'est tout bête de coller des Post'It sur un tableau, mais ça nous a aidé, on l'a déjà réutilisé et on le réutilisera.

Cadre de santé : La participation, on le faisait déjà pour élaborer des projets personnalisés par exemple. Là où c'est moins facile en tant qu'encadrant, comme on a le nez dans le guidon, parfois il nous manque du recul par rapport à la situation. Comme vous arrivez avec peu ou pas de connaissances du processus de fonctionnement, du coup vous nous questionnez sur le « comment fait », ce qui rend visible le fonctionnement, renforce le sens au niveau des personnels. Vous questionnez plus que nous les personnels sur comment ils font leur travail et donc sur comment ça fonctionne.

Comme pour nous, tout ça c'est de l'acquis, ce que j'ai trouvé d'intéressant c'est de ce re-questionner, même là quand on a travaillé sur les futurs processus concrets d'organisation, quand on sera dans le futur bâtiment, on est revenu à ce que nous n'aurions pas forcément

abordé, c'est-à-dire la philosophie de fond, les valeurs que nous portons. Et c'était très important de les remettre dans les discussions à ce moment-là.

Directrice : Ça nous a permis de faire des liens avec le projet d'établissement, avec les évaluations internes. Grace à vous on a pu construire des liens avec tout ça alors que d'habitude, ce sont des outils de qualité qui sont pensés et utilisés indépendamment. Remettre des liens pour prendre des décisions sur notre future organisation est essentielle, ça donne du sens, à nous et aux personnels.

Nous avons l'habitude d'avoir des extérieurs qui apportent un regard différent. Nous faisons aussi faire un rapport d'étonnement à chaque nouveau salarié au bout de trois mois et ça nous donne un recul extérieur. La question la plus importante, c'est que fait-on de ce recul et là vous nous avez emmené des éléments d'analyse sur notre manque de prise de recul, ça c'était nouveau pour nous.

JP : **Diriez-vous qu'il y a eu trop de participation ou d'autres difficultés ?**

Directrice : Il n'y en a pas eu trop en termes de volume. C'est parfois dans le croisement des termes que ç'a été compliqué.

Cadre de santé : Pour moi, il y a deux volets, la thématique et notre méthodologie générale où on a eu probablement une perte de temps liée à votre volonté initiale d'une participation très élargie, avec des personnes dans les groupes qui n'ont pas les mêmes capacités, même sur des mêmes fonctions, pas le même degré d'implication. Ça faisait beaucoup de participants, c'était plus lent et on n'avait moins la vision d'ensemble de ce qui se faisait dans les groupes. Et même les salariés, le fait de tourner régulièrement, ils perdaient la vision d'ensemble. Ils avaient du mal à se projeter dans l'avancée globale du projet.

Ensuite, on a mis en place des référents par catégorie professionnelle. Cette méthodologie, je l'avais proposée au début. À partir de là, la vision des agents a été beaucoup plus constructive. Il y avait un suivi et ils retrouvaient du sens. Par contre, après analyse, je pense que si nous n'avions pas fait cette phase initiale de participation générale (un maximum de salariés), probablement certaines personnes auraient été très frustrées car elles n'auraient participé à rien. Alors effectivement, il y a eu une perte de temps initiale, en termes d'efficacité pour le projet, mais qui au niveau de la psychologie de l'approche du projet, pour l'ensemble du personnel, était essentielle.

Directrice : C'est la question que l'on s'était posée au tout début : est-ce qu'on fait un groupe élargi en essayant de laisser personne au bord du chemin, ou est-ce que l'on ressert, ce que l'on a fait après ? Je me rappelle, la volonté au départ, c'était de laisser ouvert, nous avions fait un affichage en salle de pause et beaucoup de salariés s'étaient proposés pour participer. Ça aurait été dommage d'en laisser de côté. On a perdu du temps oui. Est-ce qu'il est réellement perdu, j'en sais rien. J'en suis pas sûre.

Cadre de santé : Moi aussi j'en suis pas sûre. Je trouve qu'il fallait en passer par là. Ce n'est pas la méthodologie que j'aurais appliquée mais je pense que je me serais planté en fait.

Probablement nous avons géré d'autres aspects en faisant participer un maximum d'agents au début, la dimension sociale. Mais cette dimension-là, je pense que je ne l'aurais pas gérée comme ça. Du coup, le fait que vous nous ayez aiguillés là-dessus, même si je n'y adhérais pas, c'était positif.

Directrice : On a 65 ETP, c'est compliqué, sur un projet comme ça d'impliquer tout le monde, sachant qu'il y aussi différents niveaux d'implication des salariés, de volonté. D'autant que les gens ne savaient pas complètement en quoi aller consister la participation. C'est compliqué de leur expliquer dans le détail ce qu'est un groupe de travail, ce qu'il va faire réellement. Ceux qui ont goûté et apprécié, on les retrouve encore aujourd'hui. Après il y en a certains qui n'aiment pas trop participer. C'est humain, ça fait partie des constats. On peut dire qu'il y a la « personnalité de la structure » si je puis dire. On a nos salariés spécifiques, un métier centré sur l'humain, avec une implication de l'affect bien présente, et une culture de la participation qui est la nôtre. C'est des choses dont il faut tenir compte pour organiser la participation. Nos salariés sont concernés par la santé physique, la santé psychologique, la qualité de vie au travail, le bien-être de l'usager. Tout ça, c'est mélangé dans la tête des gens. Si l'usager n'est pas bien, je ne suis pas bien, si moi je suis bien l'usager sera mieux. Les connexions sont multiples. C'est compliqué mais c'est aussi ce qui fait l'intérêt de travailler dans nos structures.

JP : **Voyez-vous des limites au dispositif de participation mis en place pour le projet ?**

Directrice : Côté limites, je parlerais de la faisabilité, en tout cas pour chez nous. On a vu que certaines fois, on a été obligé d'annuler des groupes de travail car on ne trouvait pas d'agents pour les faire, indépendamment du fait que la participation était prise en charge[181]. On ne peut pas déshabiller complètement l'établissement de ses titulaires pour les mettre dans les groupes de travail et tourner majoritairement avec des remplaçants. Il y a donc un problème de faisabilité par rapport à notre problème initial de gestion des effectifs et des plannings. C'est vrai qu'à chaque fois, on se tord les méninges pour savoir qui on met dedans, si cette personne ne peut pas qui on va pouvoir mettre ? Je trouve ça compliqué, faire en sorte que les étages fonctionnent et que les agents soient vraiment libres pour faire les groupes de travail.

Cadre de santé : Une de nos préoccupations initiales, avant votre venue, était de tenir une équité entre la qualité du service rendu et la qualité de ce que l'on doit produire pour le projet, pour notre futur EHPAD. On s'était dit que de toute façon, notre priorité c'était l'usager. C'était compliqué à cause de ce dilemme psychologique qu'on s'était imposé dès le départ.

[181] La participation des salariés était financée dans le cadre d'une recherche-action, elle-même financée par la Caisse nationale de retraites des agents des collectivités locales (CNRACL).

C'est un choix de notre part mais on a toujours dit qu'on favoriserait l'usager, donc le fonctionnement général de l'établissement au détriment du projet si nécessaire. On a globalement réussi les deux.

Directrice : Après, un autre souci, c'est la temporalité. Si c'était à refaire, il faudrait avoir un échéancier plus précis plus tôt pour pouvoir nous organiser. On a vu qu'en phase APD[182], avec les délais à tenir, on a eu du mal à savoir quand faire les groupes de travail pour répondre aux exigences des architectes. Il y a eu des décalages. On a eu du mal à se coordonner entre les groupes Ergo et les groupes que nous avons pu faire de notre côté, car on s'est dit que pour aller plus vite il fallait qu'on en fasse aussi de notre côté. Au bout d'un moment les agents ne comprenaient plus. Il y a eu un moment un peu difficile. Le croisement des informations entre tous les groupes est devenu très difficile. On aurait pu mieux se caler sur les thèmes des groupes.

Cadre de santé : Pour moi, c'était vraiment une problématique de calendrier. On devait se caler sur le calendrier du projet et on a été sollicité par les architectes sur des aspects non prévus avec des dates buttoir. Notamment en l'espace de 15 jours, sur la fin de la phase d'APD, où ils nous ont demandé de nous positionner sur plusieurs points. Comme le planning avait changé, vous ne l'aviez pas encore traité et on était obligé de répondre et donc de faire des groupes de travail. Nous voulions être sûrs d'avoir les volumes nécessaires au niveau de certains locaux et de ne pas nous tromper. Ça a créé des tensions entre nous à un moment donné mais nous étions contraints et j'ai dû faire des choix. Ce que je voulais c'était répondre au mieux aux équipes de soins et cette date-là, on ne l'avait pas au départ, elle nous est tombée dessus. Et comme c'était en plein mois d'août. On aurait pu préparer, anticiper et planifier la participation autrement.

Directrice : Il y a aussi autre chose de compliqué, c'est que chaque thématique d'un groupe est rattachée à une autre thématique d'un autre groupe. On a du mal à cerner la fin du travail d'un groupe car ça déborde toujours. Et effectivement, dans le fonctionnement normal, qui dit alimentation, dit cuisine, dit vaisselle, etc., et on n'en finit jamais. Ce qui me dérange c'est que parfois on n'arrive pas à clore un sujet. Il y a toujours un point supplémentaire car l'équipe y a réfléchit entre temps et emmène des éléments nouveaux. C'est une bonne chose mais c'est très difficile. En fait tout est en lien. Ce n'est pas aidant au niveau de l'organisation du travail car tous les thèmes sont liés. On a l'impression que tous les sujets sont ouverts et qu'aucun n'est réellement clos.

Cadre de santé : Il y a un point qui m'est plus personnel, par rapport à notre manière de fonctionner au niveau de la participation, quand vous travaillez les parties organisationnelles, quelques fois, je me sentais un peu frustrée. Les groupes de travail fonctionnaient, il y avait des organisations du travail qui étaient décrites avec des réflexions organisationnelles futures, et après les gens venaient vers moi et je n'avais pas toujours les

[182] Avant-Projet Détaillé qui correspond à la phase finale de la conception des plans dans un projet architectural dans le cadre d'un marché public.

billes pour répondre. Du coup, dans le fonctionnement de la structure, on se retourne vers moi pour avoir le fil conducteur et ce fil conducteur, je ne l'ai pas toujours eu. Je l'avais perdu. Donc, j'étais un petit peu embêté avec les réponses que je pouvais faire.

Maintenant que je participe aux groupes, car ma présence n'est pas contreproductive – elle ne bloque pas la parole, c'était surtout ça l'inquiétude – ça me permet, maintenant qu'on arrive à des phases organisationnelles terminales, de ne pas perdre le fil, de l'organisation qui va arriver et que moi je me l'approprie. En plus, je connais suffisamment les détails pour répondre aussi aux questions des autres agents.

JP : **Les salariés vous ont-ils fait des retours au sujet de la participation pendant le projet ?**

Directrice : Ceux qui ont participé de façon ponctuelle, ont l'impression soit de ne pas avoir le début, soit de ne pas avoir eu la fin donc un intérêt mitigé de leur participation. Aujourd'hui ceux qui sont dans le groupe de suivi sont très satisfaits, les autres c'est mitigé. Pendant la crise Covid, il n'y a rien eu, la salle avec les affichages a été réquisitionnée pour les « infectieux », donc à la rentrée en septembre, il faut qu'on remobilise les troupes, qu'on remette les plans au mur, qu'on en reparle. À mon avis, pour la dernière année, il va falloir qu'on ré-impulse et qu'on rameute tout le monde.

Cadre de santé : Du coup, en parallèle de votre travail sur l'organisation générale, on travaille sur des points détaillés comme la gestion des douches, l'accueil médical, le mobilier, le poste d'agents de nuit. On va le faire « en interne ». Du coup, on va toucher d'autres personnes.

Directrice : On ne peut pas faire participer tout le monde mais sur cette dernière étape du projet on a envie de ratisser plus large. MC va travailler avec la nouvelle lingère sur l'hygiène des locaux communs, moi je vais travailler avec les secrétaires sur l'adéquation des mobiliers de leurs futurs bureaux. Comme ça chacun va se trouver plus impliqué à un moment ou un autre.

JP : **Pensez-vous gérer différemment la participation dans votre quotidien, une fois le projet terminé ?**

Directrice : Comme je te disais au début, la participation, on la continuera car de toute façon elle est dans notre ADN et elle fait partie des valeurs du projet de service. Après, au niveau méthodologie on va s'inspirer de ce que vous avez fait. Est-ce qu'on en fera plus ou moins, je ne sais pas dire aujourd'hui.

Cadre de santé : Je pense qu'il y a une entrave, c'est le temps, surtout pour la capitalisation de ce qui est fait dans les groupes. Nous sur le terrain, ça aurait était difficile de capitaliser tous ces processus. Donc pour de plus petits sujets, sûrement mais pour un projet comme celui-ci, c'est pas possible. Sans vous, on aurait loupé des trucs.

Directrice : Après de toute façon, en arrivant dans un nouvel établissement, même si on a blindé au maximum les nouvelles organisations, on va se retrouver avec des choses qui ne vont pas. Il va falloir très tôt, au bout d'un mois, faire du participatif en se mettant autour

d'une table et réajuster très vite. Qu'est-ce qu'on va avoir comme temps pour le faire, c'est autre chose. Nous risquons nous aussi être saturés complètement. La première année va être un challenge. Il va falloir réagir vite, de façon participative, répondre sûrement à de nouvelles demandes des familles. Il va y avoir un phénomène de nouveauté, tu sais, on risque d'être sollicités par des élus pour faire certaines choses. Je ne sais pas ce que ça va donner. On ne sait même pas si on va avoir un PASA, une UHR, on sait très peu de choses. Du coup c'est stressant et on va devoir gérer pas mal de choses une fois que ça aura démarré.

Donc tous ces réajustements, on ne les fera pas de manière directive, sauf grosse catastrophe. Il va donc falloir qu'on trouve une manière de faire participer les agents aux réajustements des organisations mais de manière rapide et efficace. On n'aura pas des heures à consacrer à ça, je ne pense pas car on risque d'être submergés. D'où l'intérêt des outils que vous nous avez donnés, essayez d'être efficients, ne pas faire des réunions d'équipe à n'en plus finir, pour essayer de caler le fonctionnement de l'EHPAD, le moins mal possible. Il va falloir qu'on trouve notre méthode. Je ne sais pas laquelle ce sera mais il va falloir la trouver.

Le fait que vous soyez là quelques semaines, quelques mois après le déménagement ça va nous aider à détecter les difficultés et à les réajuster. Honnêtement, ça va être très aidant.