

La convergence organisationnelle : une posture d'intervention face aux mutations du travail

Coordinateurs du symposium
Yann POLEY¹ et Martin CHADOIN²

¹ Déméris Conseil, 26 rue Georges Mandel, 33000 Bordeaux

yann.poley@demeris.fr

² co-conseil, 1839 Ontario est, #4, Montréal (Qc) H2K 1T6, Canada

m.chadoin@co-conseil.ca

Participants au symposium

Accord de branche : les enjeux d'une convergence représentationnelle paritaire

Benoit ZITTEL¹ et Sylvain BIQUAND²

¹ Abilis Ergonomie, 132 bvd Baille, 13005, Marseille

benoit.zittel@gmail.com

² Anthropie, 10 rue Oberkampf, 75011, Paris

sbiquand@ergonome.com

Les méthodologies de convergence : des outils de gestion et d'innovation par et pour l'activité

Martin CHADOIN¹ et Sarah COUILLAUD²

¹ co-conseil, 1839 Ontario est, #4, Montréal (Qc) H2K 1T6, Canada

m.chadoin@co-conseil.ca

² CITU-Paragraphe, Université Paris 8, 2 rue de la Liberté, 93526, Saint-Denis, France

sarah.couillaud@hotmail.com

Faut-il repenser le schéma à 5 carrés pour rendre visibles les besoins de convergence du travail contemporain ?

Laurent VAN BELLEGHEM

CNAM-CRTD, Realwork, 41 rue Gay-Lussac, 75005 Paris
5 rue Jules Vallès, 75011, Paris

laurent.vanbelleghem@realwork.fr

* Ce texte original a été produit dans le cadre du congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française qui s'est tenu à Toulouse du 20 au 22 septembre 2017. Il est permis d'en faire une copie papier ou digitale pour un usage pédagogique ou universitaire, en citant la source exacte du document, qui est la suivante : Poley, Y. et Chadoin, M. (2017). La convergence organisationnelle : une posture d'intervention face aux mutations du travail. 52^{ème} Congrès de la SELF - Présent et Futur de l'Ergonomie (Toulouse, 20-22 septembre).

Face aux mutations du travail, la convergence organisationnelle comme schéma directeur

Ce symposium est le fruit d'une réflexion collective portée par six praticien.nes visant, à partir de leurs récits d'intervention, à construire et développer ensemble des outils et formes d'intervention pour agir sur les nouvelles questions que nous posent les entreprises et plus largement la société. De cet exercice émerge un schéma directeur, que nous nommons **convergence organisationnelle**, qui nous semble apporter une piste de réponse pertinente pour le développement de pratiques d'interventions visant à la mise en place de modèles de fonctionnement d'entreprise répondant aux enjeux du travail contemporain. Tout au long de nos présentations, nous nous attacherons à définir et délimiter les bases initiales de ce schéma directeur, à partir de cas d'interventions que nous avons menées dans différents secteurs.

Un travail en mutation

Le travail est en mutation et de nouveaux enjeux contemporains parcourent les différents industries et services qui maillent la vie économique et sociale de nos sociétés :

- la servicialisation de l'économie (Du Tertre, 2006 ; Hubault, 2015) et l'importance de plus en plus marquée du bénéficiaire du service (client, patient, usager, etc.) sur le travail dans l'organisation ;
- la financiarisation, avec la mise en exergue de la logique financière de rentabilité au détriment des autres logiques du travail (Gomez, 2013) ;
- l'uberisation, ou plateformes, mettant l'accent sur les nouvelles technologies et la transformation des rapports sociaux professionnels comme nous les connaissons jusqu'alors (Amar et Viossat, 2016) ;
- les fablab ou makerspaces proposant de mettre en commun librement et collectivement des savoirs et des ressources technologiques pour la production de produits ou services innovants (Lallement, 2015) ;
- ou encore la robotisation et l'émergence de l'intelligence artificielle dans les systèmes de travail, entraînant même certains à y voir une « fin ».

Ces évolutions entraînent des divergences certaines entre les intérêts des différents acteurs du système de travail : entre performance et rentabilité d'une part, et qualité du service perçu par l'utilisateur d'autre part (servicialisation) ; entre performance financière et santé des travailleurs (financiarisation) ; ou encore entre performance, santé et affaiblissement des protections sociales des travailleurs (plateformisation).

Face à cela, nous arrivons à un questionnement : les modèles d'analyse du travail traditionnels, ainsi que les formes d'intervention développées au sein de la communauté des ergonomes nécessitent-ils d'être enrichis afin de répondre à ces nouvelles exigences ?

Acteurs, processus et effets utiles du travail

Notre réflexion s'est axée autour de trois points essentiels et nécessaires pour toute intervention : (i) les acteurs et leurs enjeux/intérêts, (ii) les processus de définition et de redéfinition des règles du travail et des usages et (iii) les effets utiles du travail et des usages.

C'est en effet parce que nous pensons ces trois aspects essentiels et en étroite interaction, que nos interventions ergonomiques doivent viser à agir de concert sur eux pour contribuer à transformer de façon pérenne les modèles de fonctionnement et de gestion des entreprises. Essentiels, car l'enjeu de l'ergonome est bien de se positionner comme accompagnateur d'une mise en interaction de ces éléments (Daniellou, 2015). Il nous est donc nécessaire, par nos interventions, de contribuer à structurer les interactions entre acteurs, dans des espaces, des lieux permettant à ses interactions d'avoir lieu. Par ailleurs, celles-ci doivent être alimentées par une vision enrichie du travail et des effets utiles qui en sont les produits, de façon à penser l'entreprise, et donc les situations de travail, en lien avec les systèmes sociétaux dans lesquels elle fonctionne.

À travers plusieurs récits d'intervention, nous proposerons un schéma directeur de **convergence organisationnelle** qui vise à structurer l'action de différents acteurs (internes, externes usagers) à agir ensemble sur le système. Ce schéma directeur, clé de lecture nécessaire pour le développement d'interventions permettant de répondre à ces nouveaux enjeux, nous le développons en trois temps successifs et complémentaires :

- La **convergence représentationnelle**
- Les **méthodologies de convergence**
- La **convergence des effets utiles du travail**.

Selon nous, le développement d'intervention répondant à ce schéma directeur de **convergence organisationnelle** nécessite d'adapter la forme de l'intervention de façon à accompagner les acteurs des entreprises pour qu'ils fassent autrement ce qu'ils font déjà. Cela nous amène à renouveler le positionnement traditionnel de l'ergonome dans nos interventions : passer du « faire » technique (mener une intervention pour transformer une situation de travail précise) au « faire faire » stratégique (accompagner les entreprises dans la mise en place d'une dynamique autonome et durable de transformation des situations de travail) (Couillaud & Guery, 2017 ; Poley, 2015 ; Van Belleghem, 2014).

Favoriser la convergence représentationnelle

L'intervention, en tant qu'acte pédagogique (Dugué et coll., 2010), vise le développement des acteurs de l'organisation, que l'on parle des gestionnaires (Chadoin, Zittel et Di Stasio, 2016), des instances représentatives du personnel (Poley, 2015), des salariés, mais aussi des usagers destinataires du produit ou service fourni (Couillaud et Folcher, 2015). Ce développement a pour objectif, pour l'intervenant, de mettre ces différents acteurs en capacité de construire individuellement et collectivement un point de vue structuré sur le travail et les usages, sur les résultats produits par ceux-ci ainsi que sur les intérêts poursuivis par chacun, afin de favoriser l'articulation des enjeux propres à leurs positionnements, aux apprentissages mutuels, ainsi qu'à une autonomisation de leur capacité d'action dans le temps. Il s'agit, par

cette **convergence représentationnelle**, de les amener à concevoir l'action commune dans un travail d'organisation qui intègre ces enjeux divers. Ce premier axe sera illustré par la communication de Benoit Zittel et Sylvain Biquand, à partir d'une intervention visant l'accompagnement au développement d'un accord de branche.

Concevoir des méthodologies de convergence

L'intervention doit également viser le développement de structures de débats, à concevoir, et d'espaces de décisions, à structurer ou restructurer (Detchessahar, 2011). Ces structures doivent être construites localement, reliées entre elles et permettre une redistribution effective de la parole, dans un schéma de subsidiarité, c'est-à-dire, de définition des lieux les plus pertinents des zones de décisions dans l'entreprise (Petit et coll., 2011). Elles nécessitent explicitement le développement d'outils et de démarches à pérenniser, qui permettent la mise en débat du travail et l'appropriation collective des usages (Van Belleghem, 2016). Ce sont ces outils et démarches qui sont justement des sources d'innovation pour les entreprises. Cela doit ainsi intégrer dans leurs fonctionnements un temps, un lieu et des moyens de médiation du travail permettant de discuter et rediscuter les règles qui définissent l'organisation du travail, tout en tenant les enjeux individuels et collectifs. C'est ce que nous nommons des **méthodologies de convergence**, que nous illustrerons par la communication de Martin Chadoin et Sarah Couillaud, à travers deux récits d'intervention où des outils et espaces ont été développés afin d'alimenter les processus de décisions stratégiques.

Faire converger les effets utiles du travail

Finalement, l'intervention doit viser le développement d'une capacité à mettre en lumière, pour les articuler et les arbitrer, les différents effets du travail de tous les acteurs impliqués dans ce système: les entreprises, les travailleurs et leurs encadrants, mais aussi les bénéficiaires du service, les citoyens et l'ensemble de la société civile. Pour cela, nous pensons nécessaire l'enrichissement des modèles d'analyse du travail utilisés en ergonomie, afin d'y faire apparaître ces différents acteurs et leurs impacts sur l'activité, mais aussi les différents effets produits par ces activités humaines: en termes de performance et d'effets sur la santé-subjectivité, évidemment, mais aussi de perception du client/usager/bénéficiaire sur le service produit, et d'impact de l'activité sur la cohésion sociale au niveau sociétal (Van Belleghem, 2017). Une relecture du « schéma aux cinq carrés », visant à en élargir la portée aux situations de travail actuelles tout en préservant la puissance de ses mécanismes, sera proposée dans l'objectif de rendre mieux visibles les besoins de convergence des effets du travail contemporain. C'est à travers la communication de Laurent Van Belleghem que nous discuterons de cette **convergence des effets utiles du travail**.

Déroulement du symposium

La première partie portera sur la présentation par les deux coordinateurs du cadre de réflexion qui motive ce symposium et des activités de réflexion qu'ont mis en

place le collectif d'ergonomes. Celle-ci durera *10 minutes*.

La seconde partie permettra de présenter trois communications de *15 minutes*. Chacune portera sur un axe de réflexion, une convergence comme développée précédemment.

La troisième partie s'organisera autour d'un échange de *35 minutes* avec la salle sur l'ensemble des présentations et sur le schéma directeur de **convergence organisationnelle**.

Les communications sont les suivantes :

- Poley, Y. et Chadoin, M. *Mutations du travail et convergence organisationnelle*.
- Zittel, B. et Biquand, S. *Accord de branche : les enjeux d'une convergence représentationnelle paritaire*
- Chadoin, M. et Couillaud, S. *Méthodologies de convergence : des outils de gestion et d'innovation par et pour l'activité*
- Van Belleghem, L. *Faut-il repenser le schéma à 5 carrés pour rendre visibles les besoins de convergence du travail contemporain ?*

Bibliographie

- Amar, N., Viossat, L-C. (2016). *Les plateformes collaboratives, l'emploi et la protection sociale*. Inspection générale des affaires sociales, Rapport N.2015-121R.
- Chadoin, M., Zittel, B., Di Stasio, R. (2016). *Histoire d'intervention, histoire de recherche : l'émergence d'un modèle alternatif de gestion*. Actes du 51^e congrès de la SELF, Marseille.
- Couillaud, S., Guery, J.L. (2017). *Innover dans les pratiques d'innovation : le projet Habitat Seniors*. Communication présentée aux Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie, Bordeaux.
- Couillaud, S., Folcher, V. (2015). *Mutual learning process in design, when designers-of-use meet designers-in-use*. Communication présentée au 19^e congrès de l'International Ergonomics Association (IEA), Melbourne, Australie.
- Daniellou, F. (2015). L'ergologie, en dialogues parmi les ergo-disciplines. Dans L. Durrive, *L'expérience des normes*. Toulouse : Octarès Editions.
- Detchessahar, M. (2011). Santé au travail. Quand le management n'est pas le problème mais la solution... *Revue française de gestion*, 5, 214, pp. 89-105.
- Dugué, B., Petit, J., Daniellou, F. (2010). L'intervention ergonomique comme acte pédagogique. *PISTES*, 12, 3.
- Du Tertre, C. (2006). Performance, du modèle industriel néo-taylorien au modèle serviciel. Dans F. Hubault (coord.), *Le stable, l'instable et le changement dans le travail*. Toulouse : Éditions Octarès.
- Gomez, P.Y. (2013). *Le travail invisible : enquête sur une disparition*. Paris : F. Bourin.
- Hubault, F. (2015). *Le bien-être, un enjeu très sensible pour le management dans l'économie du service*. Dans L. Karsenty (coord.), *Quel management pour concilier performances et bien-être au travail ?* Toulouse : Éditions Octarès.
- Lallement, M. (2016) *L'Âge du faire. Hacking, travail, anarchie*. Paris, Seuil.
- Petit, J., Dugué, B., Daniellou, F. (2011). L'intervention ergonomique sur les risques psychosociaux dans les organisations : enjeux théoriques et méthodologiques. *Le Travail Humain*, 4, 74, pp. 391-409.

Poley, Y. (2015). Accompagnement ergonomique de l'activité des représentants du personnel des CHSCT. Interventions ergonomiques sur les CHSCT de la SNCF. Thèse de doctorat. Université de Bordeaux.

Van Belleghem, L. (2014). Perspectives pour une stratégie de diversification des pratiques en ergonomie. Dans *Diversité des interventions, diversité des populations: quels enjeux, quels défis pour l'ergonomie?* Actes du 45^e congrès de l'Association Canadienne d'Ergonomie, Montréal, 7 au 9 octobre 2014.

Van Belleghem, L. (2016). La convocation de l'activité: une méthode d'analyse au service de la discussion. *Le Travail Humain*, 79, 3, 285-306

Van Belleghem, L. (2017). *Trio de la Fabrique, fil rouge de la Fabrique de l'Ergonomie*, séminaire public de l'équipe Ergonomie du CNAM des 24-25 janvier 2017, Paris.



Accord de branche : les enjeux d'une convergence paritaire

Benoit ZITTEL¹ et Sylvain BIQUAND²

¹Anthropie, 132 Bvd baille 13005 Marseille

²Abilis ergonomie, 10 rue Oberkampf, 75011 Paris

b.zittel@anthropie.net

sbiquand@ergonomie.com

La communication présente le cadre de négociation d'un accord de branche sur le risque psychosocial dans la grande distribution. Nous illustrons la méthodologie amenant la convergence des acteurs par la mise en visibilité du travail, et permettant d'établir l'accord formalisé. Notre approche s'appuie sur la définition de 3 pôles complémentaires de l'organisation, un pôle politique et stratégique qui oriente, un pôle de production au plus près des exigences du travail réel, et un pôle pilotage qui prend en charge les actions et leur suivi. La négociation porte sur chacun des 3 pôles formant système. Notre intervention vise, en s'appuyant la connaissance des situations de travail, à instruire les articulations entre les 3 pôles définis, ouvrant l'accès à une négociation sur chacun des pôles et donnant les moyens de convergence des enjeux stratégiques avec les exigences du travail, en mettant en œuvre une organisation efficiente et capacitante.

Mots clés : Analyse du travail, modélisation, négociation, convergence organisationnelle

Sustainable management of work conditions, concept and application

The Communication presents the framework for negotiating a branch agreement on psychosocial risk in mass retailing. We illustrate the methodology bringing the convergence of actors through the visibility of work activity, and making it possible to establish the formalized agreement. Our approach is based on the definition of three complementary poles of the organization, a political and strategic pole opening and supporting the route, a production pole close to the demands of real work activity, and a steering pole that supports and follows actions. The negotiation concerns each of the three poles forming a system. Our intervention aims, by relying on the diagnosis of work situations, to define the articulations between the 3 poles, opening access to the discussion and negotiation on each of the poles and allowing the convergence of the strategic stakes with the requirements of work activity to implement an efficient and enabling organization.

Keywords: Analysis of work, modeling, negotiation, convergence organisationnelle

* Ce texte original a été produit dans le cadre du congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française qui s'est tenu à Toulouse du 20 au 22 septembre 2017. Il est permis d'en faire une copie papier ou digitale pour un usage pédagogique ou universitaire, en citant la source exacte du document, qui est la suivante : ZITTEL B., BIQUAND S. (2017). Accord de branche : les enjeux d'une convergence paritaire, 52^{ème} Congrès de la SELF - Présent et Futur de l'Ergonomie (Toulouse, 20-22 septembre).

Introduction

Cette communication a pour objectif de présenter le premier temps du schéma directeur de la convergence organisationnelle: la convergence des acteurs.

Le principe de convergence organisationnelle réside dans la capacité à faire converger des enjeux stratégiques avec les exigences du travail cela incluant la mise en œuvre d'une organisation efficiente et capacitante garantissant ainsi une performance du système.

C'est à partir d'un récit d'intervention sur l'accompagnement à la mise en œuvre d'un accord de branche, que nous mettrons en discussion les enjeux du cadre dans lequel nous engageons l'intervention permettant une convergence des acteurs.

Dans le contexte d'une démarche paritaire, une branche professionnelle de la grande distribution, a souhaité mettre en place un accord afin de créer le cadre d'une mutualisation des bonnes pratiques en matière de prévention du stress au travail et d'évaluation des facteurs de risques psychosociaux. Dans le respect de ses principes fondateurs, la branche professionnelle a voulu proposer un cadre de référence qui permette aux entreprises de répondre au mieux aux exigences de prévention de la santé mentale.

L'objectif de cette démarche paritaire devant être la signature d'un accord unanime de principe et de méthode avec l'ensemble des acteurs sociaux de la branche et de la direction. Il s'agissait là d'une belle ambition, mais qui mettait en débat plusieurs points de vue et plusieurs enjeux souvent en confrontation: d'un côté, une obligation de consultation et de gestion de la paix sociale et de l'autre une mise en pression syndicale afin de faire valoir les points de vues des salariés.

La demande a été instruite dans l'acceptation d'une divergence d'ambition motivant un processus de négociation. Et sous cette acceptation, la nécessité de faire appel à un tiers pour accompagner le collectif vers cet accord.

L'enjeu méthodologique pour l'intervenant était donc double, à savoir, l'apport d'une expertise d'ordre technique pour l'évaluation et la gestion du risque psychosocial, mais aussi la capacité à co-construire avec le collectif une représentation commune et validée de la gestion de cette problématique.

Ainsi notre approche de la demande fut de mettre en valeur l'enjeu du débat paritaire, qui ne peut se jouer qu'autour de ce qui faisait sens pour tout le monde, à savoir le travail...

Il s'agissait donc de mettre en visibilité les différents déterminants du travail, d'en faire le lien avec les risques psychosociaux et de montrer l'apport d'une démarche d'analyse centrée sur l'activité. A ce titre, nous avons mis en place une méthodologie de diagnostic des conditions de travail sur un échantillon représentatif des typologies d'établissements constituant la branche.

Cependant, la seule mise en visibilité du travail ne suffit pas à une convergence des acteurs vers un accord paritaire. Il est important de donner un cadre dans lequel le collectif va pouvoir se projeter, organiser et structurer la prise en charge des données issues du terrain.

Ainsi, l'intervention s'est construite en trois phases :

- Le cadre de convergence
- Le diagnostic
- La formalisation de l'accord

Le cadre de convergence :

Nous avons donc défini le cadre d'un processus visant la construction de l'accord. Ce cadre comprenant l'articulation de la démarche autour de 3 piliers (schéma des 3 piliers) dont les actions sont différenciées.

Ce cadre est une matrice pour la réalisation de l'accord s'inscrivant autour de trois piliers indissociables dans son animation et sa construction.



Modèle des trois piliers
Zittel, Biquand 2013

Le modèle des trois piliers définit un pôle politique qui exprime l'ambition stratégique et la direction politique, un pôle service de production qui rend visible les exigences du travail réel, et un pôle pilotage qui identifie les processus d'animation et de suivi des actions.

Le principe de fonctionnement du modèle s'articule autour d'une définition de la politique de prévention ne pouvant se construire sans une bonne visibilité des exigences du travail. Mais aussi, d'une démarche devant être dynamique ne pouvant se construire sans une animation faisant le lien entre la politique et le terrain.

Nous avons donc initialement réuni le comité paritaire autour du schéma permettant à chacune des parties l'accès à une négociation sur les trois pôles et cela sur la base du support de mise en visibilité du travail réel fourni par un diagnostic des situations de travail.

Le diagnostic

Le diagnostic, par une approche métier multi-sites impliquant des observations et des entretiens s'est attaché à définir les problématiques organisationnelles et opérationnelles en soulignant les facteurs de Risques psychosociaux classés sur 6 axes (selon la classification Gollac- Collège des experts sur le RPS).

AXE 1: Exigences du travail

AXE 2: Exigences émotionnelles
AXE 3: Autonomie, marges de manœuvre
AXE 4: Rapports sociaux, relations au travail
AXE 5: Conflits de valeur
AXE 6: Insécurité de l'emploi

D'un point de vue organisationnel, deux modes viennent parfois en contradiction. La dimension métier (le siège) et la dimension locale (en fonction des sites). Ainsi au niveau du siège, le fonctionnement cloisonné des services impacte l'efficacité globale de l'organisation.

La centralisation des décisions et arbitrages est très prégnante. Cette centralisation n'est pas favorable à la transversalité, la tendance est d'attendre la décision « d'en haut » plutôt que de créer les conditions de la collaboration entre services.

D'un point de vue local et des sites, de manière transversale, il apparaît des problématiques liées aux environnements de travail difficiles. La conception des lieux de travail impose des contraintes physiques sur l'activité.

De plus, le fonctionnement local soulève une interdépendance forte de l'ensemble des services: de la réception des marchandises à leur mise en stock ou en rayon, en lien avec la gestion des prix jusqu'à l'encaissement. Ainsi, les difficultés de fonctionnement, d'ajustement entre services et les défauts de communications sont sources de risque psychosocial.

Par ailleurs, les divergences de métiers, qui sont pilotés au siège, peuvent se retrouver en conflit de valeur sur un mode de fonctionnement local favorisant la transversalité. Cela est d'autant plus marquant sur les sites de petite et moyenne dimension.

En termes d'impact, il y a des variations individuelles de perception de chacun des facteurs affectant les conditions psychosociales du travail, et de leur importance relative. Le diagnostic a permis également la mise en place de fiches de repérage des risques en fonction des situations caractéristiques de travail pour chaque métier de la branche.

La formalisation de l'accord

Dans le cadre de notre processus d'accompagnement, nous avons restitué le diagnostic au comité paritaire afin d'en valider le contenu et garantir ainsi le matériel qui servirait à la formalisation de l'accord de branche.

Nous avons formalisé et validé les principes structurels de l'accord sur la base des trois pôles définis plus haut.

Sur le pôle stratégique: la politique d'amélioration des conditions de travail et de gestion du risque psychosocial doit être affirmée par la direction, s'appuyer sur la structure existante et favoriser le relais entre le terrain et le siège.

Sur le pôle production et encadrement: l'encadrement intermédiaire et de proximité est informé et formé sur la problématique RPS en s'appuyant sur le diagnostic. Il a la visibilité des contraintes et situations de travail et fait le relais entre les situations locales et le siège.

Sur le pôle de développement et d'animation de la

démarche RPS: les services support centraux assurent le recueil et l'interprétation des données sociales et des indicateurs. Ils participent au comité de pilotage de la démarche qui inclut le CHSCT.

Le comité de pilotage de l'accord établit un plan d'action sur l'année.

Le plan d'action général cadre et priorise les actions. En référence à un objectif à atteindre (réduction d'un risque repéré), on applique les principes généraux de prévention qui demandent d'agir d'abord sur les causes, puis de réduire leurs impacts, puis de traiter les conséquences individuelles. Les objectifs peuvent être transversaux (ex: améliorer la communication) ou localisés (ex: nouvelle répartition des tâches).

Les actions sont engagées par les fonctions centrales (direction stratégique, RH) et sur le terrain (encadrement, organisation et matériel).

Pour le suivi des actions décidées dans le plan général, un plan d'action opérationnel recense les décisions concernant le contenu des actions, les moyens et échéances.

Les mesures sont mises en œuvre, sous la responsabilité de l'employeur, avec la participation et la collaboration des travailleurs et/ou de leurs représentants. Tous les acteurs de l'entreprise sont concernés par la gestion du risque psychosocial et doivent être impliqués dans la démarche de prévention.

La direction, qui doit indiquer l'importance de la prévention du RPS en lien avec la stratégie de l'entreprise, mobilise les ressources humaines et budgétaires, informer les salariés et l'encadrement.

Les services RH fournissent et analysent les données sociales (absentéisme, ancienneté, turn-over). Ils organisent la formation. Le responsable HSE est en lien avec les services RH pour analyser les données relatives au RPS et articuler les actions dans le cadre du plan de prévention.

Discussion

Cette intervention souligne un processus de négociation paritaire, non pas sur des opinions, mais sur des éléments factuels issus du terrain et mis en forme autour de la dynamique impulsée par le schéma des trois piliers.

Cette démarche a pu créer un consensus paritaire engageant l'ensemble des acteurs vers un même mouvement.

Par le travail proposé dès le début de l'intervention autour des trois piliers, le comité paritaire a pu se projeter vers un cadre de négociation.

Les trois piliers offrent un cadre et des règles du jeu de négociation qui garantissent le fait que chacune des parties pourra agir sur la définition de la politique, sur les enjeux d'actions terrain et les modalités d'animation de la démarche.

Par ailleurs, au delà du cadre, la mise en visibilité du travail réel par le diagnostic permet de proposer un matériel pour cette négociation.

Comme le souligne ce verbatim « je vous le dit, je n'y crois

pas, votre histoire ça ne tient pas!» d'un représentant syndical lors de notre première rencontre, l'état initial de la demande était marqué par la divergence des points de vue et des représentations des différentes parties sur la projection future de l'accord de branche. Nous avons conduit les partenaires sociaux vers un état final où la signature de l'accord s'est faite sans contestation et à la première version.

La structuration et l'approche de l'intervention via le modèle des trois piliers ont permis au collectif de trouver un objet de convergence.

En effet, le modèle met en place une représentation des macro déterminants de l'entreprise (politique, terrain et animation). Il soulève leurs liens d'interdépendance et la nécessité de les faire converger.

Chacune des parties aura donc sa porte d'entrée, et la visibilité du travail permet d'alimenter la négociation.

Le cadre de la convergence des acteurs est posé, et la visibilité du travail est le vecteur du processus de convergence.

Bibliographie

Van Belleghem, L., Pécot, P., Mary Dit Cordier, A., Barbet-Detraye, R. & Tourne, M. (2011, Sept.) Des déterminants de l'entreprise aux macro-déterminants: à quelle échelle agir sur le risque professionnel? Communication présentée au congrès de la SELF 2011, Paris.

Hubault, F. (2003) Le travail vaut par la manière dont on en use: contribution de l'ergonomie à la gestion des ressources humaines. Dans J. Allouche (coord.) *Encyclopédie des Ressources Humaines*, (pp.476-496). Paris, Vuibert.

Hubault, F. (2015). Le bien-être, un enjeu très sensible pour le management dans l'économie du service. Dans L. Karsenty (coord) *Quel management pour concilier performances et bien-être au travail?* Toulouse, Octarès.

Sole, A. (2000) *Créateur de monde, nos possibles, nos impossibles*, Editions du Rocher.

Zittel, B et Biquand, S (2013) *Structurer et opérationnaliser la gestion durable des conditions de travail: concept, application et retour d'expérience...*



Méthodologies de convergence : des outils de gestion et d'innovation par et pour l'activité

Martin CHADOIN¹ et Sarah COUILLAUD²

¹ co-conseil, 1839 Ontario est, #4, Montréal (Qc) H2K 1T6, Canada

m.chadoin@co-conseil.ca

² CITU-Paragraphe, Université Paris 8, 2 rue de la Liberté, 93526, Saint-Denis, France

sarah.couillaud@hotmail.com

L'accompagnement de différents types d'acteurs et niveaux décisionnaires d'une ou de plusieurs entreprises dans la conduite d'une action commune appelle à construire des dispositifs qui favorisent la convergence autour de l'activité humaine. Deux interventions seront présentées en termes de contexte, démarches et outils conçus, ainsi que les résultats obtenus. Nous discuterons ensuite ces présentations, au regard des outils proposés et de leurs objectifs, au regard du positionnement de l'ergonome dans l'intervention, et au regard du développement continu de la pratique qu'ils nécessitent.

Mots-clés : méthodologie ; convergence organisationnelle ; gestion ; innovation

Convergence methodologies: activity oriented management and innovation tools

Accompanying different stakeholders and decision makers in a joint action means developing new plans encouraging convergence toward human activities. Two ergonomic interventions will be presented: from their designs and their contexts, to the devices created, as well as their results. From these presentation, we will discuss the aim of these devices, the specificities of the ergonomist posture and the necessary continuing development of his/her practice.

Keywords: methodologies ; organizational convergence ; management ; innovation

* Ce texte original a été produit dans le cadre du congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française qui s'est tenu à Toulouse du 20 au 22 septembre 2017. Il est permis d'en faire une copie papier ou digitale pour un usage pédagogique ou universitaire, en citant la source exacte du document, qui est la suivante : Couillaud, S. & Chadoin, M. (2017). Méthodologies de convergence : des outils de gestion et d'innovation par et pour l'activité. 52^{ème} Congrès de la SELF - Présent et Futur de l'Ergonomie (Toulouse, 20-22 septembre).

Introduction

Cette communication est le fruit d'un exercice réflexif porté par deux jeunes praticiens-chercheurs, engagés dans la rédaction de leurs thèses de doctorat : l'une porte sur la mise en visibilité du travail d'agents municipaux et son influence sur la gouvernance municipale; l'autre porte sur l'accompagnement de l'innovation dans un projet d'habitat évolutif pour les seniors.

La convergence organisationnelle a pour objectif de structurer l'action de différents acteurs (internes, externes, usagers) à agir ensemble sur le système. Pour ce faire, elle se base sur trois points : (i) les acteurs et leurs enjeux/intérêts, (ii) les processus de définition et de redéfinition des règles du travail et des usages, (iii) les effets utiles du travail et des usages. C'est à travers deux interventions abordées précédemment que nous discuterons du point (ii), notamment en dessinant la notion de méthodologies de convergence.

Projet 1 : le travail comme base de gouvernance

Différents acteurs, différents besoins

Le premier projet sur lequel s'appuiera notre réflexion est un accompagnement à la mise en place d'une démarche d'amélioration continue dans une municipalité québécoise d'environ 2000 habitants. Au démarrage de l'intervention, en décembre 2014, le conseil est fraîchement élu, et une nouvelle directrice générale (DG) vient d'entrer en poste (Chadoin et coll., 2016).

Sous cette volonté de mise en place d'une démarche d'amélioration continue se cachent plusieurs enjeux :

La volonté du maire de (1) passer d'un mode de gouvernance municipale traditionnelle (*top-down*) à un mode plus participatif, favorisant l'implication des employés, ainsi que (2) d'avoir une meilleure visibilité sur le déroulement des projets politiques du conseil ;

Le besoin pour la DG de structurer les tâches et responsabilités des équipes de travail, ainsi que les différents processus décisionnels (descendants et ascendants) ;

La nécessité pour les équipes de (1) pouvoir sortir d'un mode de fonctionnement dans l'urgence, en silo, qui s'est installé en raison d'erreurs latentes dans les processus administratifs et l'archivage, ainsi que de (2) pouvoir faire reconnaître auprès du conseil les besoins spécifiques du travail.

Un outil, trois usages

C'est à travers la co-construction d'un outil de gestion, aux usages triples, que la municipalité a répondu à l'ensemble de ces enjeux. L'outil en lui-même est un échéancier numérique permettant de décliner : les objectifs globaux de la municipalité (tant dans la gestion des événements d'origine règlementaire que politique), leurs déclinaisons en objectifs spécifiques par service et les « pré-requis » (les besoins des équipes permettant d'atteindre l'échéance fixée à l'objectif spécifique).

Cet outil a trois usages (figure 1).

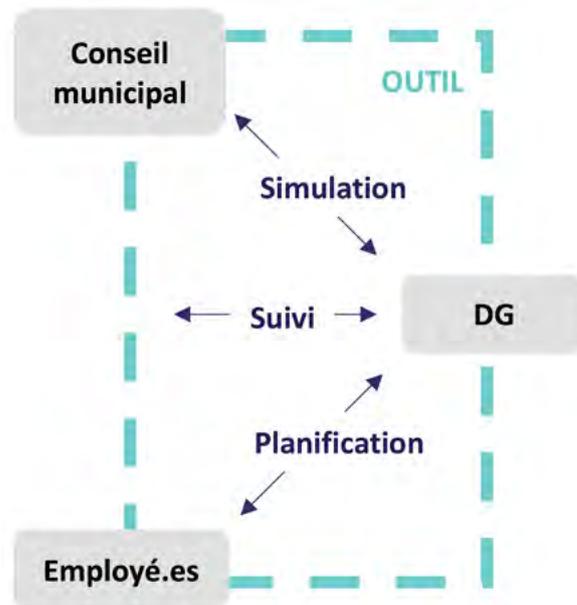


Figure 1 - Un outil, différents acteurs, trois usages

1. *La planification du travail des équipes.* Celle-ci se déroule lors d'une rencontre de travail où la DG et les employés discuteront : des objectifs spécifiques du service, de la nature et de la répartition dans le temps des pré-requis permettant l'atteinte des objectifs. De cet exercice de planification ressortiront également des besoins spécifiques (par ex. la nécessité d'acheter de l'équipement en SST, ou de formaliser des procédures administratives complexes) qui constitueront de futurs projets d'amélioration continue, à planifier dans le temps.
2. *Le suivi du travail des équipes.* L'outil étant en format numérique, les équipes doivent renseigner à partir d'un code couleur si les pré-requis planifiés ont été faits, ou s'ils rencontrent des difficultés. Ce suivi permet à la DG de savoir où en sont les équipes, et de pouvoir enclencher avec ses équipes de travail un mode de résolution de problèmes s'il y a lieu.
3. *La simulation des projets politiques.* Lorsque le conseil municipal souhaite enclencher un nouveau projet pour répondre aux besoins de la population, celui-ci est capable d'en simuler, avec la DG, la faisabilité, les ressources nécessaires (humaines, financières, techniques), les temporalités de réalisation, sur la base de la planification du travail des employés. Cette simulation permet d'offrir plusieurs scénarii possibles, et sert de base de décision pour le conseil.

Des résultats pour tous

Cet outil, aux différents usages, a permis d'engendrer des résultats positifs pour tous :

- Le conseil municipal base ses décisions sur la planification réalisée par les employés et la DG. La gouvernance municipale se base alors sur le travail réel. De plus, ils sont capables de répondre plus précisément aux questions des citoyens sur le déroulement des projets.

- La DG a une visibilité globale sur le travail des équipes, une capacité d'encadrement décuplée, notamment dans la résolution de problèmes ainsi que de communication au conseil concernant l'avancement et les difficultés rencontrées dans les différents projets.
- Les employé.es ont la possibilité réelle d'influencer leur travail en le planifiant en fonction de leurs besoins. De plus, ils peuvent remonter au conseil municipal des besoins structurés afin que celui-ci se prononce. Ainsi, ce ne sont pas moins de 15 projets d'amélioration continue qui ont été remontés au conseil en 2016-2017.

Projet 2 – co-innover dans l'habitat pour seniors

Le second projet concerne la conception d'un habitat évolutif pour les seniors qui a réuni pendant trois ans 13 entreprises de l'habitat, et qui fut piloté par l'*Institut technologique FCBA*. Ce projet vise à repenser l'habitat et ses équipements pour qu'ils s'adaptent à la diversité des modes de vie des seniors, et à la pluralité des changements liés au vieillissement.

Démarche construite pour co-innover par les usages

La démarche de ce projet se distingue du processus « traditionnel » de conception des bâtiments, dans lequel le projet est piloté par le promoteur et les acteurs se succèdent aux différentes étapes, jusqu'à la livraison des logements aux usagers.

La démarche proposée est celle de la co-innovation pour et dans l'usage. Elle prend appui sur un principe : faire des usages un objet partagé par les concepteurs et les usagers pour concevoir (Folcher, 2015).

Ainsi, les acteurs ont été réunis dès le départ et ont été accompagnés à définir collectivement les objectifs du projet (« ce qu'on souhaite faire »), les moyens de sa mise en œuvre (« comment on le réalise ») et les situations d'usages futurs possibles à qui il se destine.

Outils de co-innovation conçus et mis en œuvre

Pour accompagner les acteurs à co-innover par les usages, quatre outils ont été conçus par l'ergonome (Couillaud et Folcher, 2014, 2015), comme l'illustre la figure 2 :

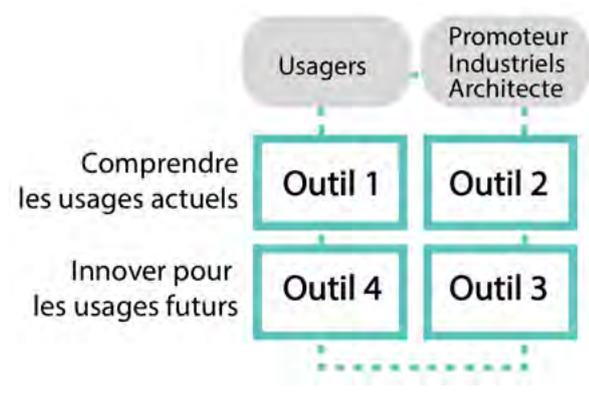


Figure 2 - Outils de co-innovation par les usages

Ces outils ont été mobilisés par les concepteurs et les usages aux différentes étapes du projet :

1. Outil de recueil participatif des usages pour les seniors : aide à l'auto-observation des situations d'usage dans l'habitat, composé du « carnet de l'observateur » et d'un polaroid numérique ;
2. Outil d'appropriation collective des usages pour les concepteurs : aide à la définition des *situations d'action caractéristiques* (emprunté à Daniellou & Garrigou, 1993) à partir des situations d'usage remontées par les seniors dans leurs carnets ;
3. Outil de co-conception des solutions pour les concepteurs : aide à la définition collective du cahier des charges et des solutions à partir des SAC identifiées ;
4. Séances de mises à l'épreuve des solutions par les concepteurs et les usages : tests d'usage et restitutions collectives pour enrichir les situations d'usage futures possibles et pour décider collectivement des évolutions des solutions.

Résultats de la co-innovation

L'analyse des productions des acteurs durant le projet et l'identification de leurs actions à l'issue du projet permettent d'identifier plusieurs résultats. Les premiers concernent l'appropriation des outils par les acteurs durant le projet :

- Une récolte riche et rapide des situations d'usage : les seniors ont recueilli et décrit 127 situations de vie quotidienne dans leurs carnets ;
- Un diagnostic partagé des usages actuels : les concepteurs ont mis en évidence collectivement 83 *situations d'action caractéristiques* ;
- Des objectifs et des solutions à partir des usages actuels : les concepteurs ont défini ensemble, à partir des *situations d'action caractéristiques*, 403 objectifs de conception et 262 solutions techniques pour y répondre ;
- Des évolutions des solutions au service des usages futurs : les concepteurs et les usagers décident, en testant les prototypes, des évolutions et des conservations pertinentes des solutions.

Les seconds concernent l'appropriation par les acteurs de la démarche à l'issue du projet (Couillaud & Guery, 2017) : Des coopérations qui se poursuivent entre les industriels et le promoteur qui témoignent du lien durable construit entre les acteurs de l'habitat ;

La création d'un laboratoire d'innovation participative par le promoteur, impliquant ainsi durablement les seniors dans l'innovation industrielle.

Discussion / Conclusion

Parler de méthodologies de convergence nécessite d'ouvrir nos réflexions sur plusieurs points.

Tout d'abord, les outils de chaque démarche sont à la fois conçus par, et pour, les activités des différents acteurs :

- Les activités et usages des destinataires (les équipes municipales (1), les seniors (2)) vont définir le contenu de l'outil : les *pré-requis* (1), les *situations d'action caractéristiques* (2) ;
- Les activités de décision ou de conception

définissent le contenant : la DG a besoin d'un outil pour suivre l'avancée des projets, les concepteurs et les seniors ont besoin d'outils pour s'appropriier les usages actuels des seniors et définir collectivement des solutions pour les usages futurs.

Ensuite, les méthodologies de convergence visent une appropriation d'une démarche visant à structurer l'action de différents acteurs pour agir sur le système. Les différents acteurs sont donc en situation d'apprentissage (Dugué *et al.*, 2012; Imada, 1991) : concernant les activités ou usages des autres acteurs, les méthodes de compréhension et de transformation des situations de travail et d'usage (comme l'animation d'un échange autour d'un support de discussion ou la simulation de scénarii décisionnels en fonction du travail, ou des usages, réels). Également, nous constatons que ce mode d'intervention nécessite un glissement dans le positionnement de l'ergonome. Plutôt que de « faire », l'ergonome doit maintenant « faire pour faire faire » (Caroly, 2010). L'idée est que l'ergonome ne doit plus se positionner comme porteur de la logique de l'activité, mais porteur d'une démarche permettant aux différents acteurs d'être eux-mêmes porteurs de cette logique. En effet, si l'on souhaite faire évoluer la gouvernance municipale, ou les modes de conception d'un projet d'innovation, il est essentiel de rapprocher la logique de conception (ou de décision) de la logique de l'activité. Les acteurs doivent tous être porteurs de ces deux logiques, si l'on souhaite faire évoluer la conception, ou la décision de manière durable dans les entreprises.

Toutefois, ce glissement ne change pas l'une des perspectives fondamentales de notre métier : l'action de l'ergonome reste une activité située. Ainsi, le résultat de l'activité de l'ergonome n'est pas transférable en tant que tel (l'outil conçu, la démarche formalisée, les groupes constitués). Chaque intervention nécessite une construction, locale et sur-mesure, d'outils et de démarche, comme nous pouvons le voir dans nos deux projets : l'un propose un outil unique aux différents usages pour différents utilisateurs, tandis que l'autre met en place quatre outils pour quatre usages et deux types d'acteurs. Si l'ergonome conçoit des outils et des démarches singulières pour favoriser les apprentissages des acteurs, comment accompagner le développement de sa pratique pour ses interventions à venir ? Les espaces

réflexifs peuvent être un moyen pour mettre en mots et en débat entre pairs les spécificités des démarches et des outils et de construction de ressources pour agir dans le futur (Daniellou, 1992, Cromer *et al.*, 2016).

Bibliographie

- Caroly S. (2010) *L'activité collective et la réélaboration des règles : des enjeux pour la santé au travail. Document de synthèse en vue de l'obtention de l'Habilitation à Diriger des Recherches*, Université Victor Segalen Bordeaux 2.
- Chadoin, M., Zittel, B. & Di Stasio, R. (2016). *Histoires d'intervention, de recherche : l'émergence d'un mode alternatif de gestion*. Actes du 51^{ème} congrès de la SELF, Marseille, 21-23 septembre.
- Couillaud S. & Folcher V. (2014) *Concevoir pour le développement, éléments pour une conduite de projet intégrant les usages en conception*. Communication présentée au 49^{ème} congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française (SELF), La Rochelle.
- Couillaud S., Guery J.-L. (2017) *Innover dans les pratiques d'innovation : le projet Habitat Seniors*. Communication présentée aux Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie, Bordeaux.
- Cromer D., Elwert L., Hubert K., Francou F., Couillaud S. (2016) *La Commission SELF Jeunes Pratiques en Réflexion : De l'échange sur la pratique à son enrichissement*. Communication présentée au 51^{ème} congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française (SELF), Marseille.
- Daniellou F. (1992) *Le statut de la pratique et des connaissances dans l'intervention ergonomique de conception*, Mémoire d'Habilitation à Diriger des Recherches, Université Victor Segalen Bordeaux 2, Editions du LESC.
- Daniellou F., Garrigou A. (1993) La mise en œuvre des représentations des situations passées et des situations futures dans la participation des opérateurs à la conception, In A. Weill-Fassina, P. Rabardel, D. Dubois (eds) *Représentations pour l'action*, 295-309, Octarès.
- Dugué B., Petit J., Daniellou F. (2010) L'intervention ergonomique comme acte pédagogique, *Pistes*, 12 (3).
- Folcher V. (2015) Concevoir pour et dans l'usage, la maîtrise d'usage en conduite de projet, *Revue des Interactions Humaines Médiatisées*, 16 (1).
- Imada A. (1991) The rationale and tools of participatory ergonomics, In Noro K., Imada A. *Participatory ergonomics*, 30-49, Taylor & Francis.



Faut-il repenser le « schéma à 5 carrés » pour analyser les besoins de convergence du travail contemporain ?

Laurent VAN BELLEGHEM

Laboratoire d'ergonomie du CNAM-CRTD, 41 rue Gay-Lussac, 75005 Paris
Realwork, 5, rue Jules Vallès, 75011 Paris

laurent.vanbelleghem@realwork.fr

Les mutations du travail interrogent les modèles d'analyse qu'a historiquement proposés l'ergonomie. Parmi eux, le modèle de double régulation de l'activité de travail, dit aussi « schéma à 5 carrés », fait figure de référence en permettant, avec une rare puissance, la mise en lien des déterminants du travail avec ses effets sur « l'opérateur » et la performance de l'entreprise. Mais conçu dans les années 70 principalement pour analyser des activités industrielles, ce modèle montre ses limites pour analyser les formes prises par le travail contemporain. Sans remettre en cause ce modèle dans son mécanisme général, il s'agit bien pourtant de le remettre « en questions » au regard des composantes du travail contemporain qui devraient aujourd'hui y apparaître. Nous en proposons ainsi une version « élargie » à dix carrés permettant d'y réintroduire le bénéficiaire du service auquel le travail s'adresse (et avec qui le travailleur doit, de fait, coopérer) et la société à laquelle il appartient (et dont la cohésion dépend aussi du rapport qu'elle entretient avec le travail). La multiplicité des effets possibles nécessite de penser l'action de l'ergonomie visant la convergence des effets utiles du travail.

Mots-clés : Analyse du travail, modélisation, ergonomie, économie servicielle.

* Ce texte original a été produit dans le cadre du congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française qui s'est tenu à Toulouse du 20 au 22 septembre 2017. Il est permis d'en faire une copie papier ou digitale pour un usage pédagogique ou universitaire, en citant la source exacte du document, qui est la suivante : Van Belleghem, L. (2017). Le « schéma à 5 carrés » doit-il être repensé pour analyser les nouvelles formes du travail ? 52^{ème} Congrès de la SELF - Présent et Futur de l'Ergonomie (Toulouse, 20-22 septembre).

Introduction

Le travail est en mutation. Sans croire à sa fin, il nous faut cependant constater qu'il prend de nouvelles formes venant accompagner des transformations profondes du monde de l'économie et de la société en général: servicialisation de l'économie, arrivée massive de l'automatisation et du numérique, « plateformisation » du travail, développement de l'entrepreneuriat individuel, recul de l'emploi salarié (et notamment du CDI) comme modèle quasi-unique de contractualisation du travail, développement de nouvelles formes de travail collaboratif (fablab, makers...) et des espaces les accueillant (co-working, tiers-lieux...), etc.

Ces mutations interrogent les modèles d'analyse du travail qu'a historiquement proposés l'ergonomie. Parmi eux, le modèle de double régulation de l'activité de travail (Leplat et Cuny, 1977, adapté et renommé « schéma à 5 carrés » par Christol et De Terssac d'une part, popularisé dans la pratique ergonomique par Guérin *et al.* d'autre part, 2006), fait figure de référence en permettant, avec une rare puissance, la mise en lien des déterminants du travail avec ses effets sur « l'opérateur » et la performance de l'entreprise. Mais conçu dans les années 70 principalement pour analyser des activités industrielles, ce modèle montre ses limites pour analyser les formes prises par le travail contemporain (et vraisemblablement par celui à venir, dont on ne peut pas croire qu'il va moins se diversifier qu'aujourd'hui): absence du bénéficiaire du service pourtant en co-activité avec le travailleur, unicité du lien de prescription entre l'entreprise et le travailleur (contrat de travail), absence du rapport de valeurs entre le travailleur et la société civile (pourtant fortement mis en jeu dans les problématiques actuelles liées aux troubles psychosociaux...), etc.

Sans remettre en cause ce modèle dans son mécanisme général, il s'agit bien pourtant de le remettre « en questions » au regard des composantes du travail contemporain qui n'y apparaissent pas. Nous en proposons ainsi une version « élargie » à dix carrés permettant d'y réintroduire le bénéficiaire du service auquel le travail s'adresse aujourd'hui (et avec qui le travailleur doit, de fait, coopérer) et la société à laquelle il appartient (et dont la cohésion dépend aussi du rapport qu'elle entretient avec le travail).

Le schéma à cinq carrés : rappel

Une première formalisation du « schéma à cinq carrés » est proposée par Leplat et Cuny (1997, p. 56¹) dans le champ de la psychologie du travail et vise à identifier les rapports entre les *conditions de travail* (internes et externes), la *conduite* de l'opérateur (terme que remplacera définitivement, par la suite, celui d'*activité*) et les effets de cette conduite sur *l'homme* d'une part, sur le *système* d'autre part (cf. fig. 1). Les conditions externes sont relatives à la *tâche* (i.e. un objectif à réaliser dans certaines conditions) tandis que les conditions internes sont relatives aux caractéristiques (physiques ou physiologiques) du travailleur. Les effets de la conduite humaine sont identifiables en termes de *conséquences*

pour l'opérateur (*fatigue, satisfaction...*) et en termes de *performance* (évaluable par un ou plusieurs critères, notamment *l'écart avec l'objectif attendu*).

Christol et de Terssac, dans le champ de la pratique ergonomique, reprennent ce schéma en y ajoutant des boucles de rétroaction permettant d'identifier d'une part les adaptations de *l'activité* à ses effets, d'autre part les modifications induites par l'activité sur ses *déterminants* (caractéristiques du travailleur et de la tâche). Si Christol rappelait l'importance des « carrés », il insistait cependant bien plus sur les « flèches » qui les relient comme « *composantes essentielles des propriétés systémiques et dynamiques du modèle* » (Beaujouan & Querelle, 2011). On notera que ces boucles de régulations doivent être aussi comprises comme des boucles d'apprentissage, donnant l'occasion au sujet d'apprendre de sa propre activité et de ses effets et contribuant, dans une dynamique constructive, à son développement (Falzon, 2013).

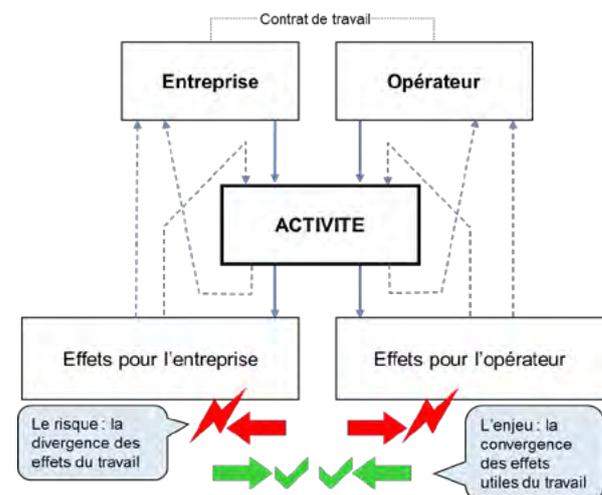


Figure 1 : « Le schéma à 5 carrés », adapté de Leplat & Cuny (1974), Christol et de Terssac, Guérin & al. (2006)

Malgré quelques évolutions sémantiques, le schéma de Leplat et Cuny est repris dans son organisation générale par Guérin *et al.* (2006) en insistant cependant sur les liens qui organisent entre eux les *déterminants* liés à *l'opérateur* d'un côté, à *l'entreprise* de l'autre. Ces liens sont notamment structurés par le contrat de travail, qui détermine le statut du salarié et le salaire (objets de négociation) et autorise de fait l'entreprise, par le lien de subordination qu'il institue entre elle et le salarié, à lui affecter une tâche (qui est distinguée ici des caractéristiques propres à l'entreprise). L'accent est mis sur la *fonction intégratrice de l'activité de travail*, élément central organisateur et structurant les composantes de la situation de travail: « *les dimensions techniques, économiques et sociales n'existent à proprement parler que par l'activité qui les met en œuvre et les organise* » (p. 51). Dès lors, *l'analyse de l'activité* est en capacité de rendre compte de l'ensemble du système de déterminants qui la structurent en lien avec ses effets, puisque c'est elle qui les unifie. Sans elle, rien ne tient. Par elle, tout se comprend. C'est ce point de vue, assurément, qui fait toute la puissance de *l'analyse ergonomique* en offrant un point d'entrée sur le *travail* éclairant d'un seul mouvement l'ensemble de ses dimensions.

1 Le schéma y est nommé « schéma général des niveaux d'une analyse psychologique des effets des conditions de travail »

Un intérêt particulièrement remarquable du schéma est de mettre en correspondance les effets de l'activité sur l'entreprise (en termes de performance) avec ceux sur le travailleur (en termes de santé-subjectivité), permettant ainsi leur évaluation réciproque. Nombre d'analyses ergonomiques ont ainsi montré que le caractère positif de l'un est systématiquement lié au caractère positif de l'autre (la possibilité de réaliser un geste de qualité permet l'atteinte d'une qualité du travail valorisable pour l'entreprise et dans laquelle se reconnaît le travailleur). Inversement, des effets négatifs de l'activité génèrent toujours, directement ou indirectement (par le jeu des rétroactions sur l'activité et/ou ses déterminants) des effets négatifs sur l'autre (l'impossibilité de réaliser un geste de qualité nuit à la qualité du travail réalisé, réduisant ses possibilités de valorisation par l'entreprise et générant des troubles autant psychologiques – insatisfaction, que physiologiques – TMS ou sociaux – perte de reconnaissance, pour le travailleur. Pour le dire autrement, le risque que court l'activité peut s'évaluer à travers la *divergence* de ses effets, lorsque les voies d'atteintes de la performance s'écartent de celles permettant l'accomplissement de soi, mettant en tension les possibilités de régulations de l'activité. A l'inverse, l'ambition de l'activité se trouve dans la *convergence* de ses effets (et plus précisément de ses effets utiles), permettant leurs valorisations autant dans le registre économique pour l'entreprise que psychique pour le travailleur. L'objectif de l'ergonomie, discipline d'action autant que d'analyse, est bien dès lors d'aider l'entreprise à favoriser, par l'action sur les déterminants de l'activité, les possibilités de convergence des effets utiles du travail. L'effectivité de cette convergence doit contribuer, par le jeu des rétroactions et apprentissages, au renforcement des déterminants de l'activité à l'origine de cette même convergence, générant ainsi des cercles vertueux consolidant le système dans son ensemble. Encore s'agit-il que l'ensemble du « système » soit effectivement couvert par les composantes du modèle représenté. Or, le schéma à 5 carrés, né dans trente glorieuses, est aussi représentatif du travail de cette époque :

- majoritairement industriel,
- réalisé sous l'égide d'un contrat de travail (essentiellement à durée indéterminée) induisant une relation de subordination et lui associant une tâche à réaliser (permettant d'assimiler le salarié à un « opérateur »),
- réalisé au sein d'une entreprise produisant en flux poussé des biens standardisés dont l'usage se réalise en dehors de la sphère du travail, dans un autre temps et un autre lieu, par des usagers invisibles pour le travailleur,
- appuyant sa performance économique sur une logique d'accroissement en volume des biens produits (De Gasparo et XXX, 2016)

Le travail contemporain, à bien des égards, ne correspond plus, ou du moins que très partiellement, à ces critères. Un autre modèle de régulation du travail doit pouvoir en rendre compte.

Un schéma à dix carrés

Un modèle de régulation du travail contemporain est proposé sur la figure 2. Sa structure générale reprend l'organisation du schéma à 5 carrés en trois niveaux (déterminants / activité / effets), mais met en relation pas moins de dix composantes (dix « carrés ») entre elles. La partie gauche reprend les composantes du schéma initial centrées autour de l'activité du *travailleur* (terme qu'on préférera à celui d'opérateur, inadapté au rôle qu'on doit lui reconnaître). Sujet engagé dans une action de transformation du monde et cherchant à y produire des effets utiles (Bidet & Vatin, 2016), le travailleur est aujourd'hui lié à une *organisation* (entreprise, mais aussi administration, association, collectivité locale, plateforme collaborative...) par une forme de contractualisation possiblement diversifiée (contrat de travail, contrat commercial, portage, bénévolat...) attribuant au travailleur une diversité de statuts possible et non limitée au salariat. Les rapports de détermination des caractéristiques de l'organisation et du travailleur à l'activité de travail peuvent donc être de différentes natures et doivent être qualifiés en conséquence.

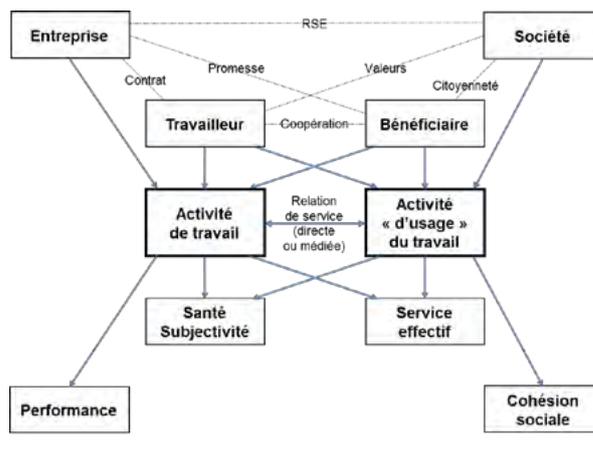


Figure 2 : détermineurs et effets des activités de travail contemporaines

Une caractéristique majeure du travail contemporain apparaît dans la partie droite du schéma par l'irruption du *bénéficiaire* (client, patient, usager, administré...) dans la sphère du travail. Cette irruption est liée au basculement d'une économie industrielle vers une économie servicielle (Du Tertre, 2006) transformant profondément le rapport du travail à sa finalité. Co-produit par le travailleur et le bénéficiaire, le service confère ici un statut inédit à la *coopération* dans le processus de régulation du travail (Hubault, 2015). Cette coopération se réalise dans le cadre d'une *relation de service* qui articule entre elles l'activité du travailleur (*l'activité de travail*) et l'activité du bénéficiaire (que nous proposons de nommer *l'activité d'usage du travail*). La relation de service peut être réalisée en face-à-face classique (guichet d'accueil, hôpital...) ou de façon médiée (téléphone, internet, applications smartphones, objets connectés, etc.). Ces deux formes d'activité ne sont donc pas dissociables l'une de l'autre dans la coproduction du service (contrairement aux biens matériels, stockables, dont l'usage ne se réalise qu'après avoir été produits). La *situation de service* (Cerf et Falzon, 2005) ainsi décrite se réalise à l'interface de deux systèmes :

- celui de l'organisation d'une part à laquelle est lié contractuellement le travailleur et structurant les objectifs de ce dernier,
- celui de la société d'autre part à laquelle appartient le bénéficiaire par un lien de citoyenneté, structurant notamment ses droits et ses devoirs au regard des services qu'il peut attendre des organisations qu'il sollicite, qu'elles soient publiques ou privées.

Présenté ainsi, le schéma permet de qualifier, dans sa partie haute, les différentes relations pouvant exister entre les déterminants (cf. Hubault, XXX). Par exemple, le bénéficiaire est lié à l'organisation du travail par la promesse de service que cette dernière lui fait. La mise en évidence de ce lien permet d'expliquer de nombreux troubles psychosociaux (agressions, incivilités...) observés dans la relation de service entre des bénéficiaires exigeant la tenue de cette promesse et des travailleurs que l'organisation n'a pas doté des moyens nécessaires pour y parvenir (Van Belleghem, De Gasparo & Gaillard, 2013).

L'activité coopérative du travailleur et du bénéficiaire a par ailleurs des effets sur chacune des composantes la déterminant : effets pour l'organisation (résumés dans le schéma sous le terme de performance), pour le travailleur (santé-subjectivité), pour le bénéficiaire (service effectif) et pour la société (cohésion sociale).

Nous aurons à cœur de distinguer le service effectif, qu'il s'agit d'évaluer selon les critères du bénéficiaire (voire de la société) de la performance, évaluée selon les critères propres à l'entreprise. A bien des égards, ces critères sont différents. Les soins de santé qui ont été prodigués à un patient « dans sa chair » ne sont pas de même nature que les actes de soins qu'hôpitaux ou cliniques facturent dans leurs outils de gestion et qui structurent leur performance. La propreté de l'espace public perçue et vécue par les riverains au quotidien n'a pas la même fonction que les indicateurs qu'en relèvent les collectivités locales. Autrement dit, c'est bien une différence de nature, et pas seulement de degré, qu'il faut opérer entre le service effectif pour le bénéficiaire et la performance du service pour l'entreprise. Mais ils peuvent converger.

Enfin, les effets sur la société doivent pouvoir être repérés tant le travail, aujourd'hui, doit pouvoir être considéré comme un facteur de cohésion sociale. Encore faut-il que les liens ne puissent être établis. Par exemple, l'importance grandissante des plateformes collaboratives (uberisation) s'appuie principalement sur une contractualisation avec des travailleurs indépendants permettant de nouvelles formes d'autonomie dans le travail attendues par ces travailleurs. Mais elles créent par ailleurs des déchirures dans le tissu social en remettant au goût du jour le travail à la tâche et en anticipant insuffisamment les protections sociales des travailleurs concernés. Plusieurs commentateurs ont pu comparer ces effets à un retour au travail du XIX^e siècle. Ces effets ne doivent pas être ignorés dans un modèle global du travail contemporain. « Faire société », aujourd'hui, c'est aussi, et plus que jamais, « faire travail ».

Vers un modèle de convergence

L'identification de plusieurs champs d'effets du travail invite à se poser la question de la direction dans laquelle on souhaite les orienter, du point de vue de l'ergonomie

en particulier, d'une forme d'écologie humaine (Cazamian, XX) en général, c'est-à-dire d'un rapport de l'humain au monde dans lequel il vit, produit et crée. Le risque que porte le travail, plus précisément, se trouve dans la divergence de ses effets : si certains sont privilégiés au détriment d'autres, dans une logique de concurrence, c'est le système dans son ensemble, par le jeu des boucles de rétro-action, qui en pâtira. Ainsi, la platformisation du travail en cours d'émergence montre, dans les services de transport de personnes ou de livraison, des effets valorisés du travail sur le service effectif et sur la performance de l'organisation, mais sans que les travailleurs indépendants y aient encore trouvés leur équilibre financier tout en mettant en danger les acquis sociaux liés au travail salarié classique. Il y a bien, pour l'instant du moins, divergence des effets du travail « platformisé ». L'enjeu est alors, si l'on veut renforcer le système dans son ensemble et pour tous ses acteurs, de favoriser la convergence des effets utiles du travail (schématisée dans le bas de la figure 3).

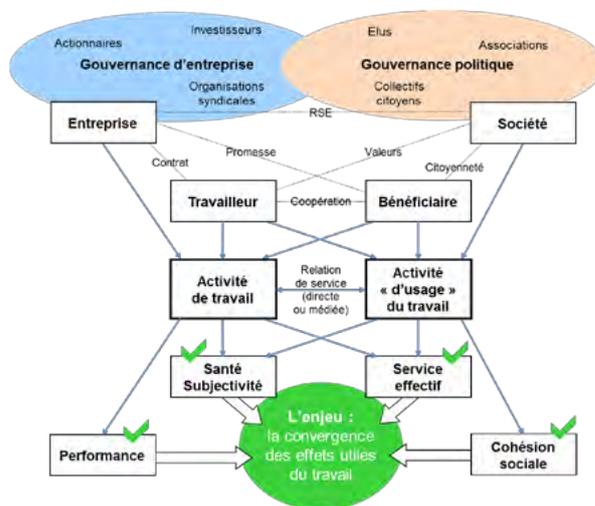


Figure 3 : vers une convergence des effets utiles du travail

Dans le paradigme taylorien, le travail est composé d'opérations que leur seule application suffit à faire atteindre les objectifs de performance. La valeur du travail, dans un monde où rien ne s'oppose à l'intention productive, ne doit donc rien à ses effets utiles (Hubault, 2003). Or, l'ergonomie a montré de longue date que la performance n'est atteinte que parce que le travail, de par l'engagement des travailleurs, produit par ailleurs des effets utiles, tant pour l'entreprise (qualité, fiabilité, sécurité, maîtrise des coûts et des délais...) que pour les travailleurs eux-mêmes (apprentissage, compétences, accomplissement de soi, etc.), qui ne sont pas ou peu anticipés par l'organisation prescrite du travail. Dans un modèle serviciel et coopératif du travail, ces effets utiles portent aussi sur le bénéficiaire (accès aux soins et aux services publics, apprentissages, développement des capacités...) et la société (équité, justice sociale, non-discrimination, impacts environnementaux, externalités positives...). Et de la même manière que, dans un modèle du travail industriel, performance et santé, ne

peuvent être tenus que conjointement², dans un modèle serviciel, c'est la possibilité de *tenir ensemble* les enjeux de performance, de santé-subjectivité, de service effectif et de cohésion sociale qui permettent l'atteinte de chacun d'eux pris individuellement. La convergence des effets utiles du travail doit représenter ainsi un enjeu primordial pour les acteurs du système.

On remarquera que ces acteurs ne sont pas limités aux seuls décideurs de l'entreprise. De façon plus large, il faut considérer l'ensemble des acteurs constituant le champ de la *gouvernance des entreprises* d'une part (dirigeants, mais aussi actionnaires, investisseurs, syndicats, etc.), de la *gouvernance politique* d'autre part (élus, collectifs de citoyens, associations, etc.) structurant les macro-déterminants du travail (Van Belleghem & al, 2011) et représentés schématiquement dans le haut de la figure 3. C'est l'ensemble de ces acteurs, intégrant les travailleurs et les bénéficiaires, qui détermine et doit tirer avantage du système ainsi modélisé.

Enfin, on constatera que les boucles de rétro-action et d'apprentissages ne sont pas représentées dans ce « schéma à dix carrés ». Elles existent, bien sûr, et ce schéma devra en être complété dans une future publication. Mais c'est avant tout aux ergonomes qu'il revient, dans leurs interventions, d'identifier ces multiples boucles, d'en éclairer les significations et d'en renforcer les effets utiles. Car c'est assurément par celles-ci que le sens du travail, comme de la vie, se construit.

Bibliographie

Beaujouan, J. & Querelle, L (2011, sept.). *Interventions humaines dans l'exploitation de processus industriels: quels enjeux de performance?* Communication présentée au congrès de la SELF 2011, Paris.

² Clot (2010) le résume par cette formule particulièrement efficace : « il n'y a pas de bien-être sans bien faire ».

Bidet, A. & Vatin, F. (2016) Travailler, c'est produire : activité, valeur, et ordre social. Dans M.-A. Dujarier, C. Gaudart, A. Gillet & P. Lénéel (co-dir.) *L'activité en théories. Regards croisés sur le travail*. (pp. 13-34). Toulouse, Ocatrès.

Clot, Y. (2010). *Le travail à cœur*. Paris : La Découverte.

Cerf & Falzon (2005). *Situations de service : travailler dans l'interaction*. Paris, PUF.

De Gasparo, S., Debuc, T. & Guyon, M. (2016, sept.) Quand les ergonomes se mêlent de la performance. Communication présentée au congrès de la SELF 2016, Marseille.

Du Tertre C. (2006). Performance, du modèle industriel néo-taylorien au modèle serviciel. Dans F. Hubault (coord.) *Le stable, l'instable et le changement dans le travail* (pp 59-78). Toulouse: Éditions Octarès,

Falzon, P. (2013). Pour une ergonomie constructive. Dans P. Falzon (dir.) *Ergonomie Constructive* (pp.1-15). Paris, PUF.

Guérin, F., Laville, A., Daniellou, F., Durrafourg, J. & Kerguelen, A. (2006) *Comprendre le travail pour le transformer*. Lyon, Editions ANACT.

Hubault, F. (2003) Le travail vaut par la manière dont on en use : contribution de l'ergonomie à la gestion des ressources humaines. Dans J. Allouche (coord.) *Encyclopédie des Ressources Humaines*, (pp.476-496). Paris, Vuibert.

Hubault, F. (2015). Le bien-être, un enjeu très sensible pour le management dans l'économie du service. Dans L. Karsenty (coord) *Quel management pour concilier performances et bien-être au travail?* Toulouse, Octarès.

Leplat, J. & Cuny, X. (1977, 2^{ème} édition revue et augmentée de 1984) *Introduction à la psychologie du travail*. Paris, PUF.

Van Belleghem, L., De Gasparo, S. & Gaillard, I. (2013) Le développement de la dimension psychosociale au travail. In P. Falzon (dir.) *Ergonomie constructive* (pp. 47-60). Paris PUF.

Van Belleghem, L., Pécot, P., Mary Dit Cordier, A., Barbet-Detraye, R. & Tourne, M. (2011, Sept.) Des déterminants de l'entreprise aux macro-déterminants : à quelle échelle agir sur le risque professionnel? Communication présentée au congrès de la SELF 2011, Paris.