

## **Proposition de résumé - Congrès de la SELF 2001**

Thème : **Les transformations du travail, enjeux pour l'ergonomie**  
Sous-thème 1 : **Les conséquences des changements économiques, technologiques et sociaux sur le travail et la santé des travailleurs et des travailleuses**

Auteurs : Sylvain Biquand, ergonomiste consultant - Abilis ergonomie  
Christelle Casse, ergonomiste consultante - Abilis ergonomie  
Nadia Heddad, ergonomiste consultante

### **Titre : Intervenir sur le travail d'encadrement et l'organisation d'entreprise**

Les transformations du travail amènent un élargissement du champ d'intervention des ergonomes ainsi qu'une évolution et une diversification des pratiques.

Cherchant à comprendre les déterminants structurels des dysfonctionnements des systèmes de travail complexes, les ergonomes interrogent les politiques d'organisation et les stratégies de direction mises en place par les responsables d'entreprise.

En nous appuyant sur deux expériences d'intervention, l'une dans un service hospitalier en psychiatrie, l'autre dans un institut de recherche astronomique, dirigés respectivement par des médecins et des scientifiques et caractérisés par le même type de dysfonctionnements organisationnels et communicationnels, nous proposons dans cette communication :

- de mettre en évidence les spécificités dans le mode de management et d'organisation de ces entités qui expliquent les difficultés diagnostiquées,
- de considérer les méthodes et outils d'intervention à développer par les ergonomes pour intervenir sur le travail d'encadrement.

Les éléments communs observés dans l'organisation de ces structures sont :

- des règles de fonctionnement informelles, des pratiques fortement individualisées et des conflits, voire des clans, à l'intérieur des collectifs de travail,
- la défiance des collectifs de travail locaux vis à vis de la direction liée à un sentiment de non reconnaissance du travail et des compétences, accompagnée d'une remise en cause des choix scientifiques et organisationnels,
- la définition floue du projet de transformation auquel sont associés les ergonomes, projet dans un cas de déménagement du service dans l'autre de réorganisation d'une activité.

### **Caractéristiques du management et de l'organisation**

Les dysfonctionnements organisationnels repérés dans le service hospitalier et l'observatoire sont liés en partie à la culture et la formation de leurs dirigeants. La caractérisation de leur mode de management peut permettre de s'interroger plus globalement sur la spécificité d'une organisation dont les responsables n'ont pas de formation d'entreprise et sur les possibilités d'intervention pour l'ergonome dans ce cadre.

### ➤ **Structure de l'organisation et du pouvoir**

Les deux entités ont une structure organisationnelle bipolaire avec une ligne hiérarchique médicale ou scientifique et une ligne administrative et opérationnelle. Le partage de l'autorité et des responsabilités organisationnelles est flou, notamment la position et le rôle des responsables scientifiques et médicaux vis à vis des opérationnels. Cependant le projet médical ou scientifique est stratégique et il cadre le fonctionnement opérationnel des structures.

La structure organisationnelle ne favorise pas une intégration des finalités scientifiques et des objectifs opérationnels.

### ➤ **Stratégie de légitimation et de pouvoir**

Les responsables des 2 structures sont des médecins psychiatres dans un cas, et des astronomes dans l'autre cas. Ils ont acquis leur légitimité et leur autorité par le savoir et la reconnaissance par les pairs. Le processus de légitimation et d'établissement du pouvoir pour ces professions se construit en partie à l'extérieur de la structure et sur des critères qui ne concernent pas son fonctionnement opérationnel mais sa démarche et ses résultats médicaux ou scientifiques.

Les compétences organisationnelles ne sont pas sanctionnées par une perte ou un gain de légitimité à asseoir la position et l'autorité de responsable. Le processus de légitimation existant dévalorise ainsi les actions organisationnelles au profit des objectifs scientifiques.

### ➤ **Absence de « volonté organisationnelle »**

#### **Décalage de finalités**

Contrairement à des cadres d'entreprise « classiques », les responsables de ces structures sont peu intéressés par la construction, le maintien et le développement de l'entité sociale, économique que représente l'entreprise. Celle-ci constitue un outil pour atteindre des objectifs d'un autre ordre. Le médecin ou le chercheur n'ont pas de finalités manageriales, alors même qu'ils sont porteurs du cadre organisationnel de la structure.

#### **Absence de vision structurelle globale**

Les responsables n'ont pas de compréhension globale des articulations entre le champ de la stratégie scientifique ou médicale, des projets et celui du fonctionnement au quotidien de la structure. Ils n'anticipent pas l'impact de leurs décisions scientifiques sur le quotidien des personnels et, à l'inverse, l'impact à retardement des choix opérationnels faits par défaut sur la qualité du résultat de leur recherche ou de leur thérapie.

#### **Défaut de formalisation de l'organisation et des règles du fonctionnement collectif**

Les règles ne sont pas écrites et il existe peu ou pas de procédures de travail (sauf pour des actes techniques). Les objectifs stratégiques ne sont pas déclinés formellement en objectifs opérationnels. Le fonctionnement opérationnel est défini par les individus, plus ou moins bien, et avec plus ou moins de cohérence, en fonction du collectif et de l'existence d'une autorité opérationnelle compensatrice. Les difficultés du quotidien ne sont pas prises en charge.

### ➤ Rapport à la décision lié aux pratiques collégiales

Les cultures scientifique et médicale impliquent le respect de l'individu, de l'originalité de la démarche scientifique ou thérapeutique de chacun. Dans un corps de « pairs », on accepte les points de vue contradictoires et on décide lorsqu'un consensus se forme naturellement. Cette philosophie se répercute dans les structures observées : des objectifs contradictoires coexistent et des décisions restent en suspens lorsque les points de vue sont divergents.

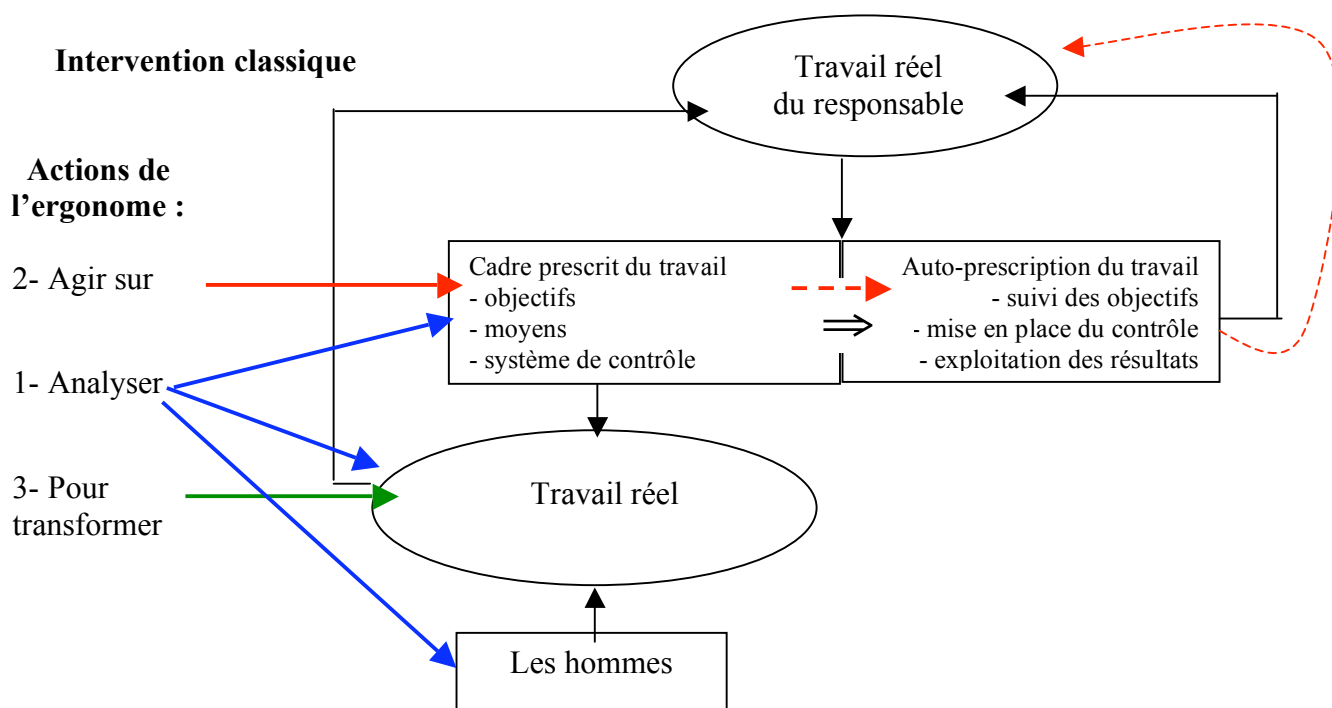
L'organisation opérationnelle exigeant des axes de fonctionnement, ceux-ci sont définis par défaut par le collectif.

Les enjeux, les compétences et la volonté des responsables de ces entités sont en décalage par rapport à la position stratégique d'encadrement qu'ils occupent, qui constitue une partie de leur travail.

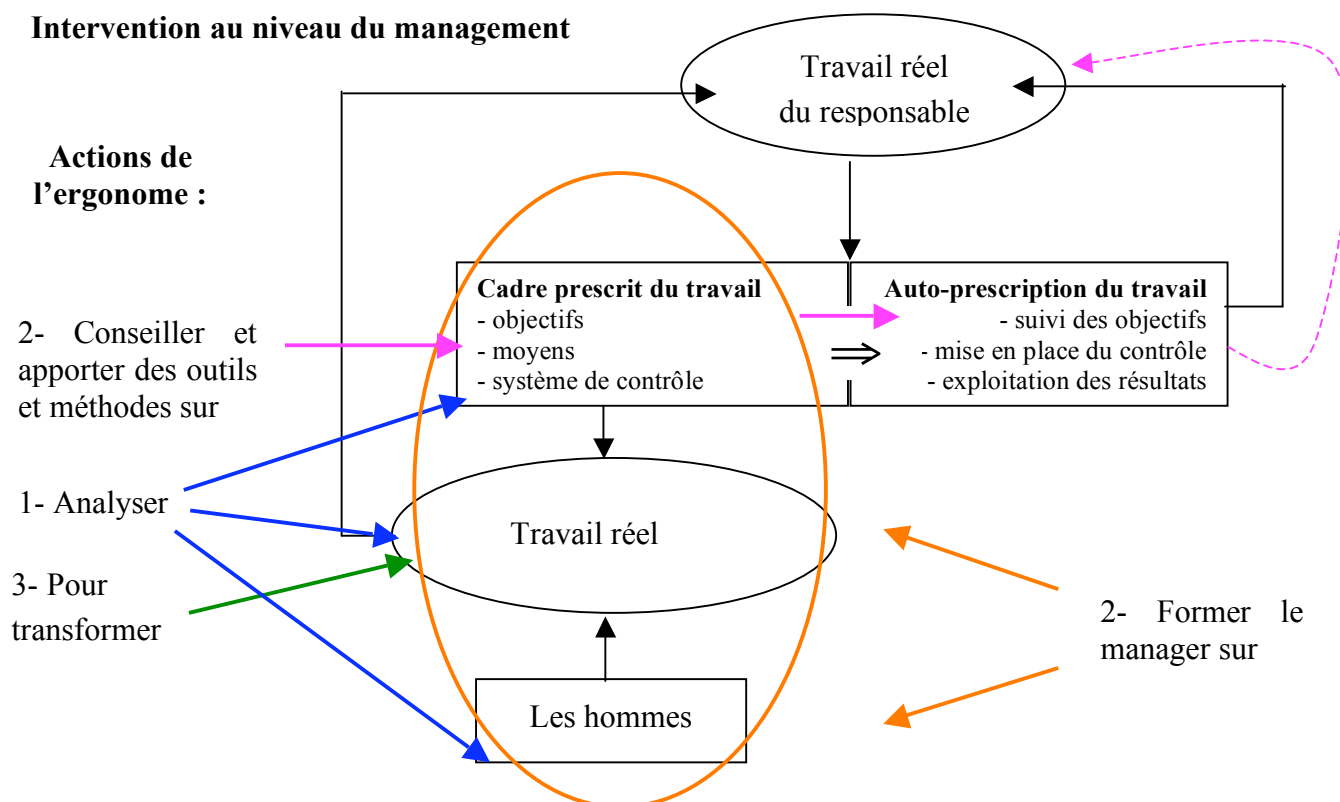
### Impact sur les méthodes/outils d'intervention des ergonomes

Une intervention dans un tel contexte organisationnel exige une méthodologie d'intervention spécifique. Pour accompagner la structure dans la redéfinition d'un cadre prescrit prenant en compte le travail des équipes, l'ergonome doit faire prendre conscience aux responsables des enjeux de posséder une stratégie opérationnelle qui rende l'organisation performante, et doit leur apporter des outils organisationnels.

Les deux schémas suivants représentent les étapes du processus d'intervention, dans un contexte « classique » pour le premier, et ensuite dans un contexte où la dimension manageriale du travail du responsable fait défaut.



## Intervention au niveau du management



Les actions de l'ergonome se déclinent sur plusieurs axes :

- Formation des responsables à la complexité des situations de travail pour faire évoluer ses représentations de l'organisation

Le choix de la méthodologie à utiliser pour une formation de ce type sera discuté dans la communication (mise en situation pour comprendre les conséquences des non-choix organisationnels, apport de connaissance sur le fonctionnement de l'homme au travail, apports théoriques sur les organisations ?)

- Aide à l'élaboration du projet d'entreprise

Contribution à la formalisation des objectifs stratégiques, à l'articulation entre objectifs stratégiques et modes d'action opérationnels, à l'élaboration d'un projet viable de fonctionnement.

- Aide à la décision

Mettre à jour les décisions/arbitrages indispensables au travail des collaborateurs et apporter les éléments pour instruire les choix à réaliser. Travailler avec les responsables sur les méthodes et les circuits de décision.

- Aide à la conception d'une organisation adaptée

Accompagner la conduite de projet de transformation organisationnelle, faciliter la définition des objectifs opérationnels, des moyens adaptés, et favoriser la prise en compte du travail collectif.

Il s'agit bien d'ergonomie de l'encadrement : définir les objectifs du travail d'encadrement, les moyens nécessaires à sa réalisation, les compétences associées. La particularité de la situation des responsables est que leur cadre de travail est, au moins en partie, auto-prescrit et dépendant des choix organisationnels globaux. C'est pourquoi la volonté du responsable est une condition sine qua non pour réussir une intervention visant à changer son travail et l'organisation. Les démarches proposées ne peuvent se faire sans sa participation active.

Dans notre communication nous développerons les caractéristiques du travail d'encadrement et les conditions de réussite d'une intervention ergonomique pour modifier ce travail.