

**Quelles interventions mettre en place dans les organisations où le changement permanent est la norme et où le diagnostic ergonomique perd de sa pertinence ?**

Sébastien Bruère  
Université Laval

# Plan de la présentation

- Objet de cette présentation : Présentation d'une nouvelle méthodologie d'intervention
- Problématique
  - Approche de l'ergonomie
  - La question des troubles musculo-squelettiques
  - Le travail d'organisation du lean comme déterminant de la situation de travail
- Les mécanismes en jeu entre travail d'organisation et organisation du travail
- Méthodologie d'intervention
  - Le concept de développement
  - Modèle de l'intervention
  - Objectifs
  - Déroulement

# Qu'est-ce que le « lean » ?

- Concept issu des travaux menés depuis les années 50 par les ingénieurs de Toyota, puis mis en lumière par un groupe de recherche du MIT sous le nom « lean manufacturing » en 1991 (*Womack, Jones & Roos*) et qui s'est beaucoup développé dans les entreprises depuis les années 90 (*Holweg, 2007; Schonberger, 2006*)
- Ce modèle cherche à rationaliser la production pour répondre au *dilemme de la productivité* : poursuivre la réduction des coûts dans un environnement qui ne favorise plus la production de masse mais la variété et les petites séries (*Abernathy, 1978*)

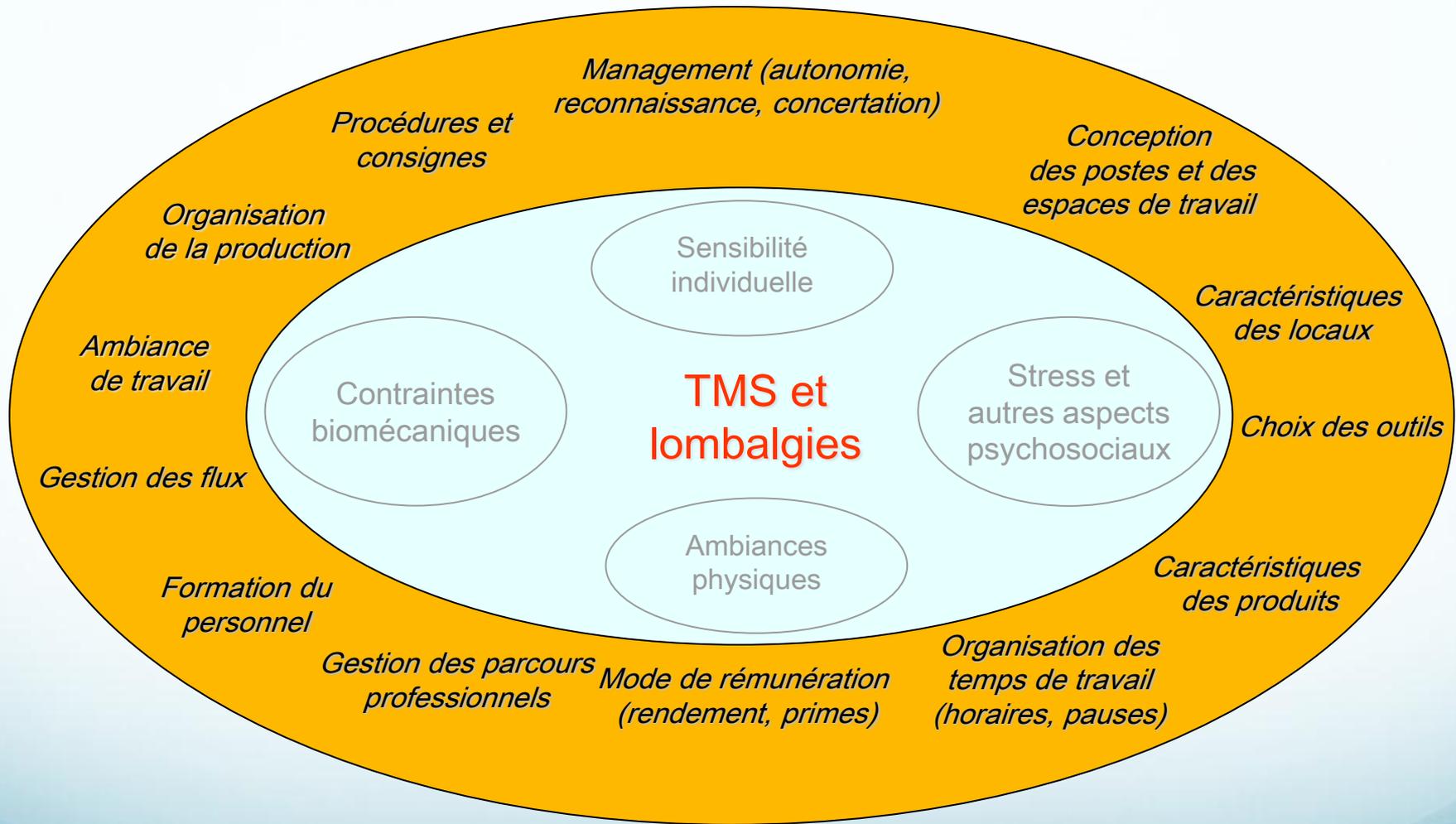
# Problématique : L'augmentation des Troubles musculo-squelettiques

Un constat de dégradation de la santé lors de l'implantation du lean manufacturing :

-Sur le stress : Jackson & Martin (1996), Nishiyama & Johnson (1997), Jackson & Mullarkey (2000) Parker (2003), Gorgeu & Mathieu (2006), Berg & Kalleberg (2006), Conti & al (2006), Eklund & Berglund (2007)

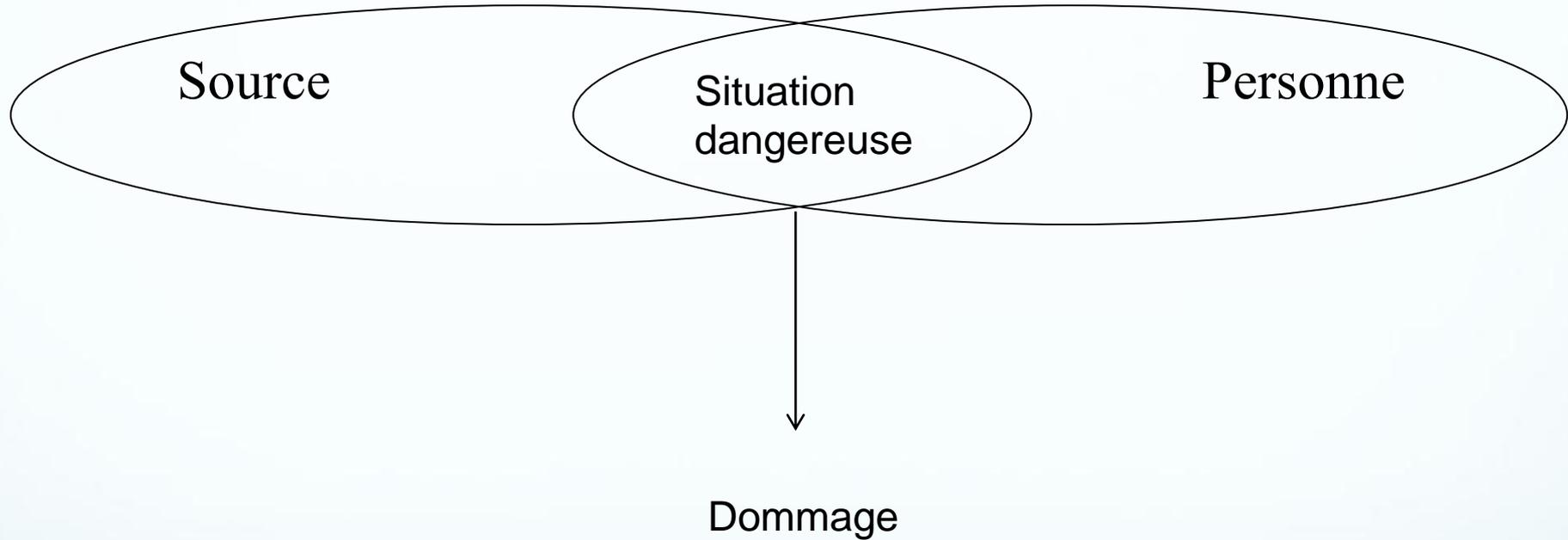
-Sur les TMS et les conditions de travail : Lewchuk & Robertson (1996), Landsbergis, Cahill & Schnall (1999), Fairris & Brenner (2001), Askénazy (2002), Valeyre (2001, 2007) Lorenz et Valeyre (2005), Valeyre; Lorenz, Cartron, & al (2009), Wells, Mathiassen, Medbo & Winkel (2007), Ardenti, Gorgeu & mathieu (2010), Bertrand & Stimec, (2011)

# Problématique : L'augmentation des Troubles musculo-squelettiques

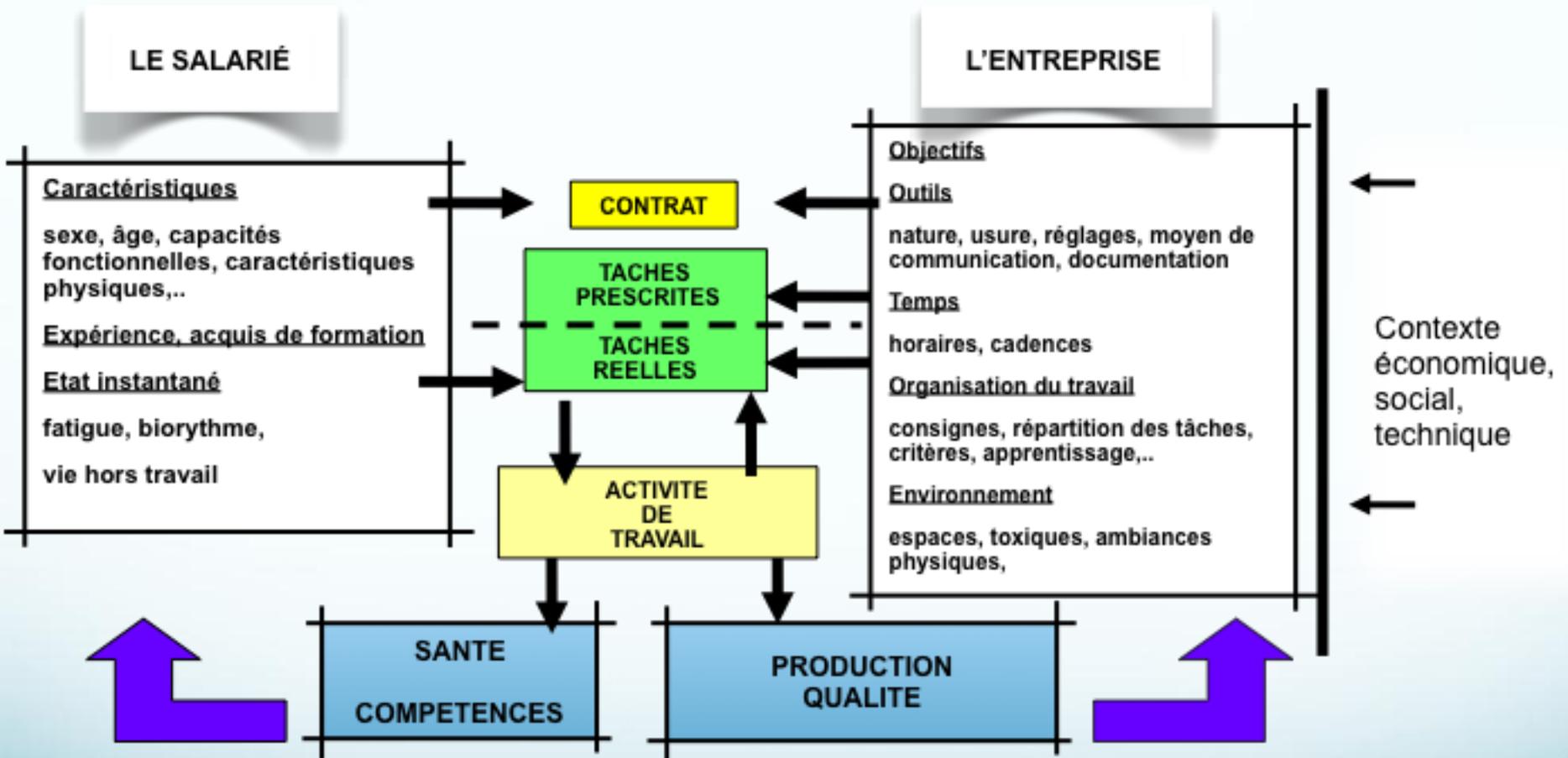


**FRANCHI P.** - Agir sur les maladies professionnelles - l'exemple des TMS. Paris, Editions Liaisons, 1997, 61 p.

# Problématique : l'approche classique de l'ergonomie et de la prévention



# Problématique : l'approche classique de l'ergonomie et de la prévention



# Quel cadre d'analyse construire...

...Sur la notion d'organisation ?

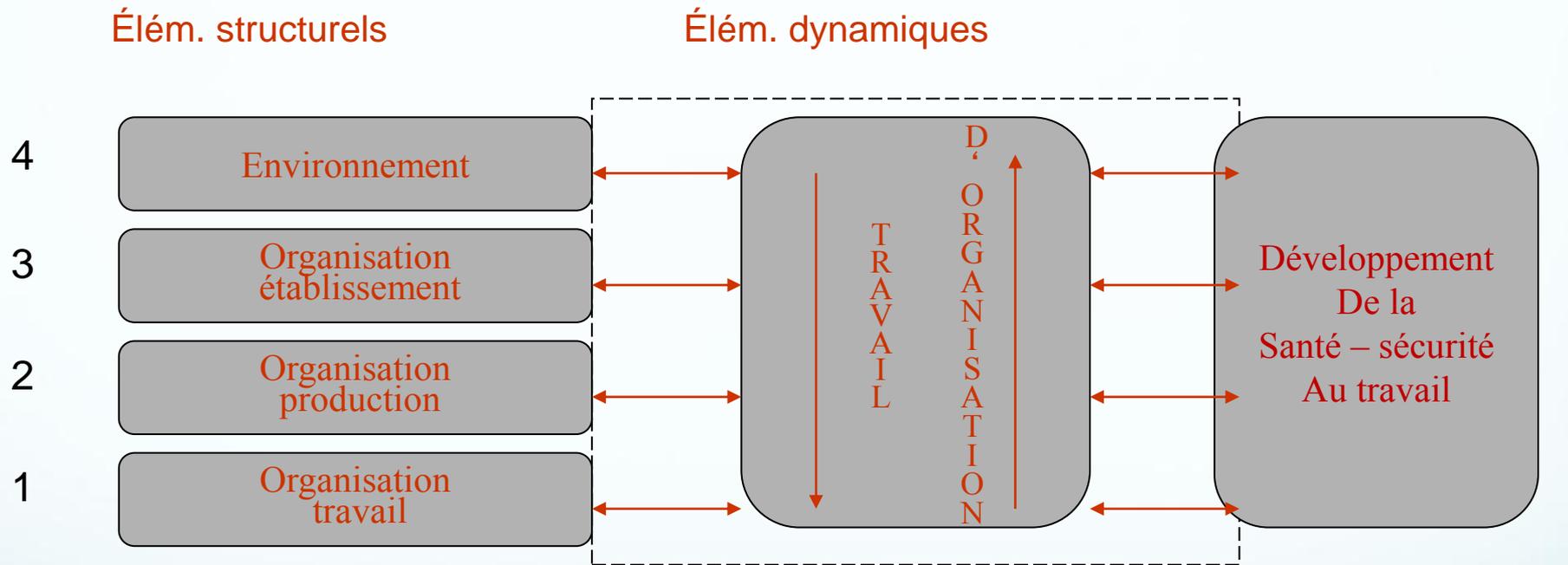
Comment prendre en compte la notion de « feuilletage organisationnel », les différentes logiques, contraintes, dynamiques, formes d'évolution, de catégories d'acteurs, de niveaux de responsabilité, ... ?

...Sur l'acte d'organiser ?

Pour relier les domaines de recherche entre la sociologie, la psychologie, la gestion, ...

Pour comprendre le rôle du collectif de travail, s'intéresser aux pratiques prescriptives en cascade, se pencher sur la question de l'éloignement des prescripteurs, ...

# Liens entre « travail d'organisation » et SST

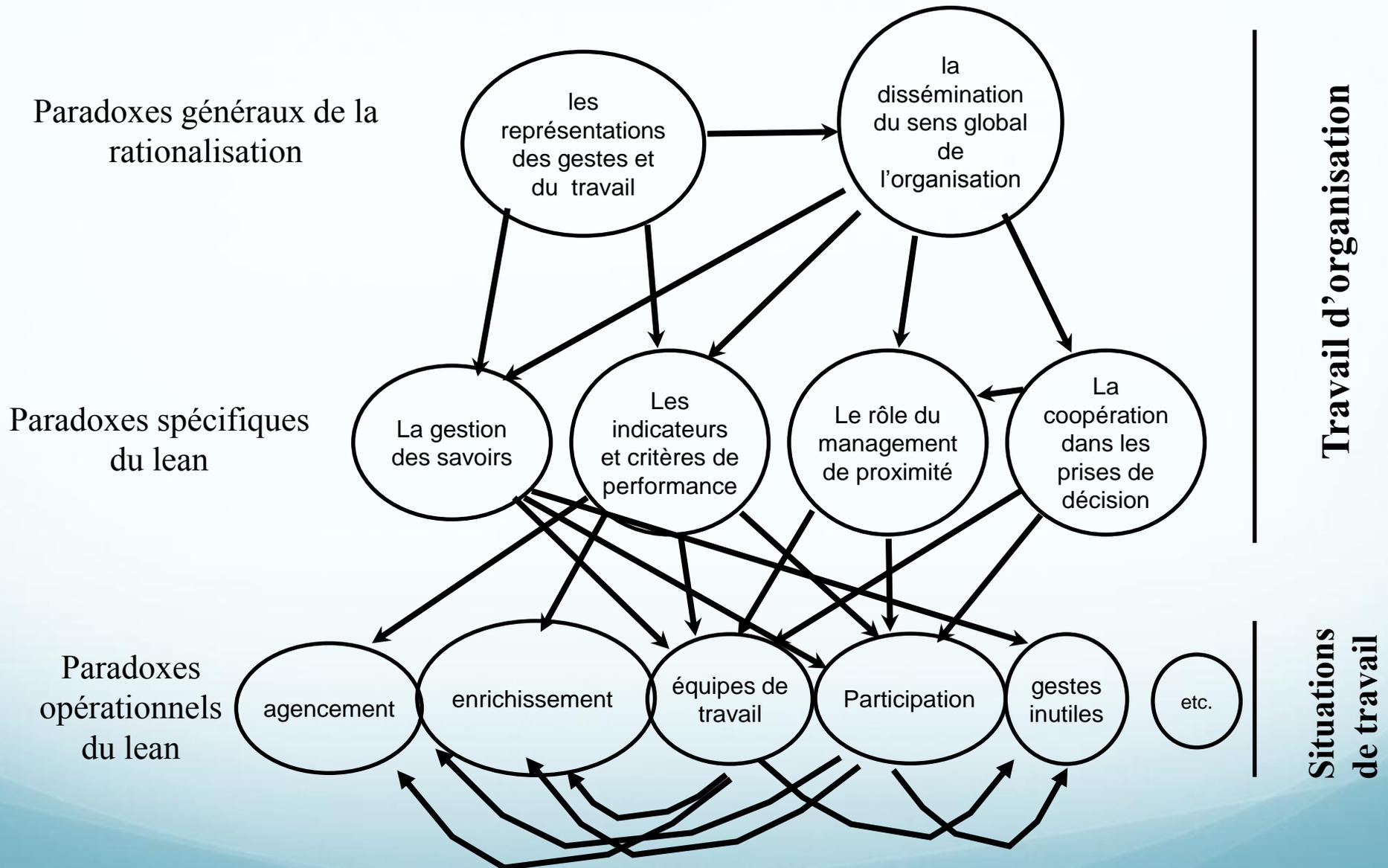


(Dujarier, 2006 ; Sauter, Brightwell, & al, 2002 ; Rouillault & Rochefort, 2005 ; Boussard, Mercier & al, 2004)

(De terssac, 1998 ; De terssac & Lalande, 2002 ; )

(Ughetto, 2007 ; Dujarier, 2006 ; Clot, 2005)

# Les mécanismes de paradoxes en cascades du travail d'organisation dans le cadre du lean et ses conséquences au niveau opérationnel des situations de travail

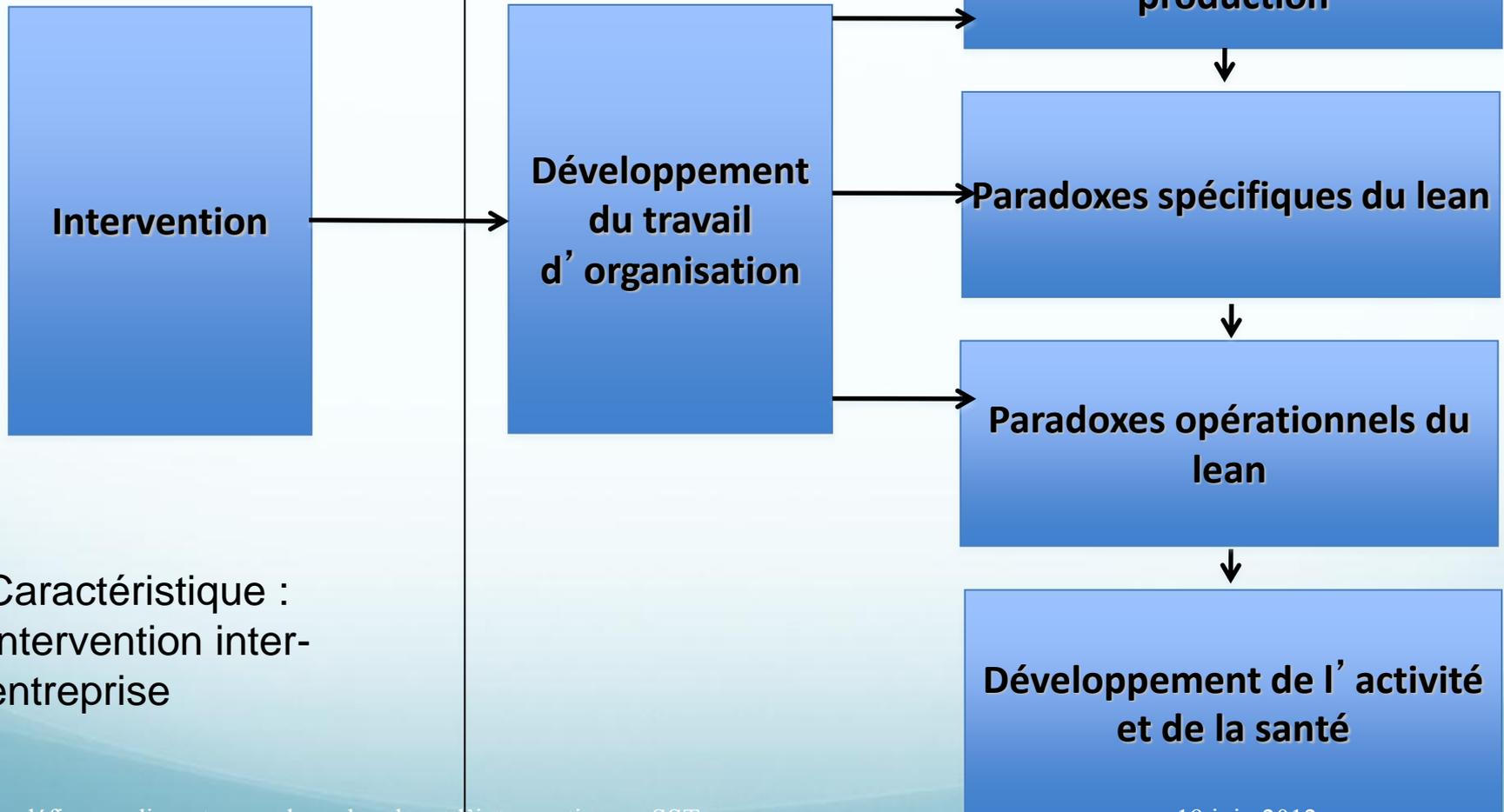


# Méthodologie d'intervention : le concept de développement de l'activité

**Le développement du pouvoir d'agir des professionnels sur leur activité et sur les tâches et missions qui leur sont confiées par l'organisation du travail.**

L'action qui cherche à « provoquer » le développement d'une activité médiatisante du collectif sur lui-même et sur la situation vise la transformation des tâches, des artefacts et de l'organisation du travail.

# Modèle théorique de l'intervention



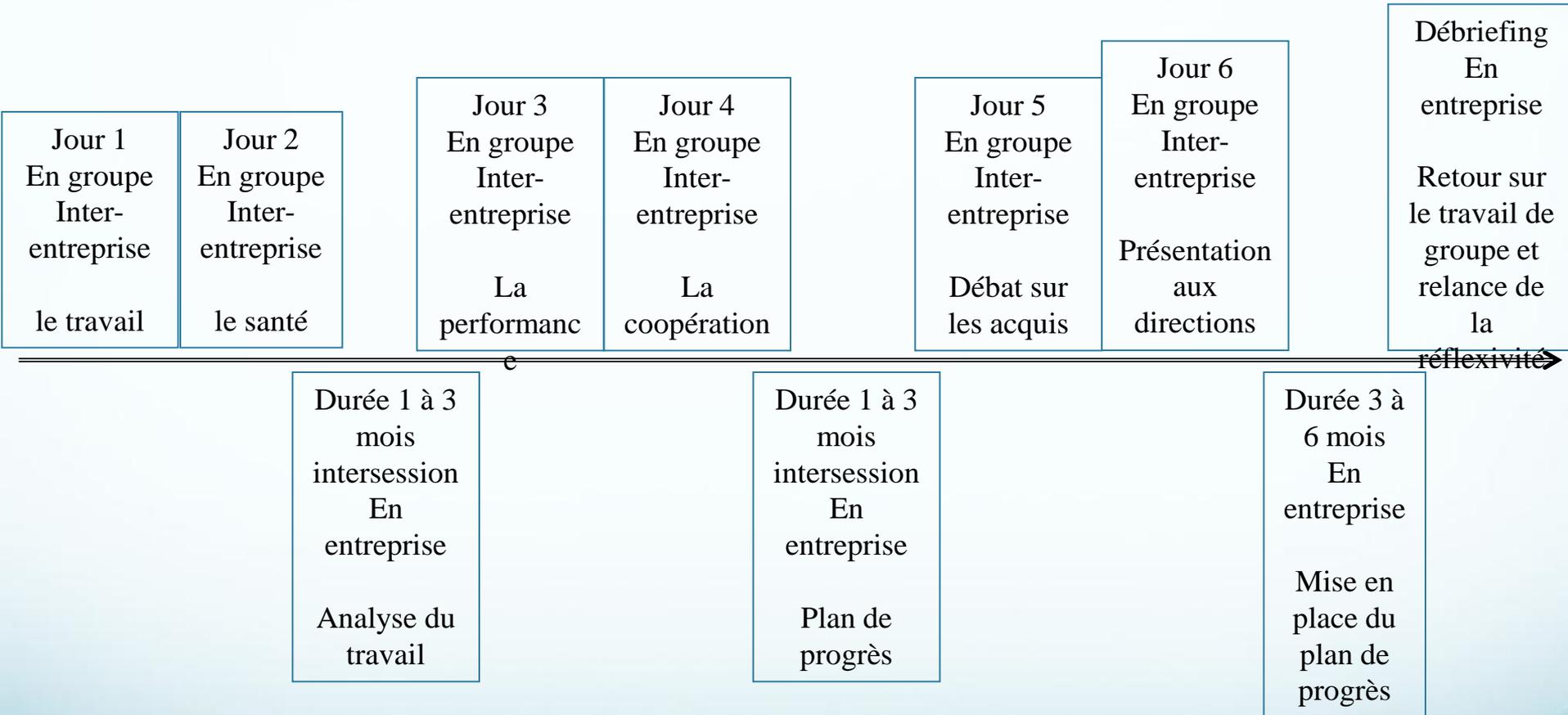
Caractéristique :  
Intervention inter-  
entreprise

# Méthodologie d'intervention : Objectifs

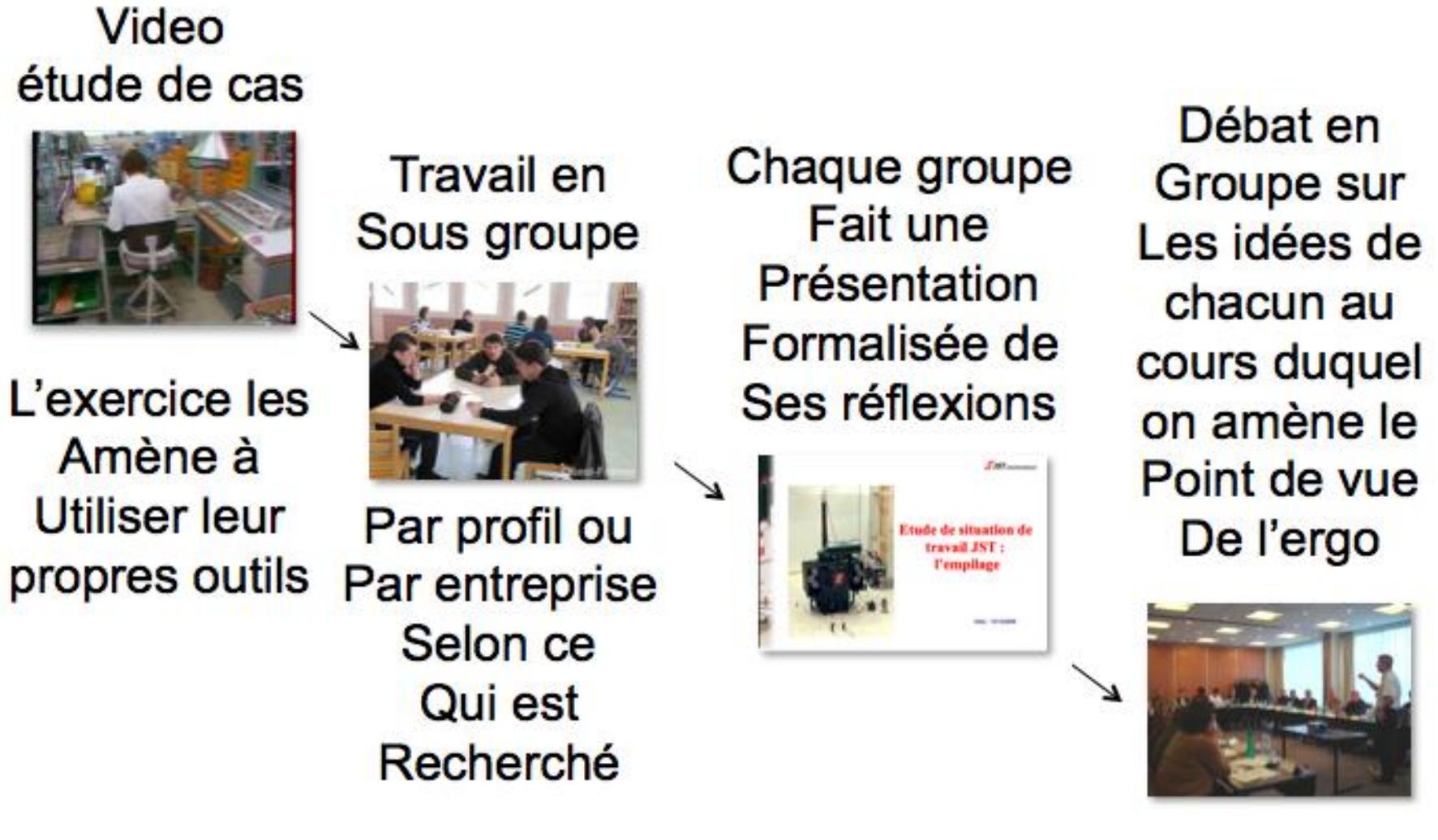
L'intervention a pour objectifs de permettre :

- aux participants un développement de leur travail d'organisation, c'est-à-dire une réouverture vers de nouveaux possibles organisationnels;
- une intériorisation d'une démarche réflexive collective sur ce travail ;
- et enfin, la constitution d'un collectif de travail dans chaque entreprise participante ou, en d'autres termes, un ensemble de règles de métier de référence pour chacun.

# Méthodologie d'intervention : Déroulement



# Méthodologie d'intervention : Déroulement



# Méthodologie d'intervention : Déroulement

Un déroulement proche de la clinique de l'activité. Dans la clinique de l'Activité (CDA), les séances d'analyse se conçoivent en trois phases :

- Un long travail de « conception partagée » de situations à retenir pour l'analyse. Ici, parce qu'il s'agit de travail d'organisation et qu'il y a plusieurs entreprises qui participent simultanément, cette phase a été réalisée en se basant sur la littérature.
- La seconde phase, en CDA, consiste à réaliser des auto-confrontations simples puis croisées. Cela est repris dans l'intervention sous une autre forme, avec le travail sur des études de cas ciblées, d'abord en sous-groupe puis en plénière, où chacun peut échanger et débattre des solutions et réflexions des uns et des autres.
- Enfin la dernière phase en CDA a pour objectif un retour devant le milieu associé pour relancer le travail d'analyse et de co-analyse. C'est dans ce contexte là que vient, en grande partie, s'introduire le débriefing. Il s'agit d'une relance de l'analyse en contexte.

# Conclusion

- Il y a une importance particulière à prendre en compte le savoirs des opérateurs à condition que les organisateurs du lean aient les connaissances suffisantes concernant l'activité de travail et l'activité gestuelle
- Il est possible de développer le travail d'organisation pour prévenir les risques professionnels
- 8 / 12 des participants à l'intervention ont évolué dans leur manière d'observer le travail et dans leurs pratiques (ex : VSM).