

Construction sociale du changement en ergonomie et réseaux sociaux : vers une conduite de projet orientée "conception d'organisations capacitantes"

Fabien Coutarel, François Daniellou

▶ **To cite this version:**

Fabien Coutarel, François Daniellou. Construction sociale du changement en ergonomie et réseaux sociaux : vers une conduite de projet orientée "conception d'organisations capacitantes". Colloque Management et Réseaux Sociaux, Capital social et/ou réseau social en actes : quels outils de gestion?, 2007, Clermont-Ferrand, France. pp.85-86. hal-00832728

HAL Id: hal-00832728
https://hal.science/hal-00832728

Submitted on 11 Jun 2013

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Construction sociale du changement en ergonomie et réseaux sociaux

Vers une conduite de projet orientée « conception d'organisations capacitantes » ?

Fabien Coutarel, François Daniellou
Département d'ergonomie, IDC, Université Bordeaux2

RÉSUMÉ. L'implication des acteurs de l'entreprise dans les changements qui la concerne revêt de nombreux enjeux en termes de d'efficacité des situations conçues et de santé pour les salariés. Les auteurs proposent dans un premier temps d'en identifier la complexité et l'ambivalence. Dans un second temps, les auteurs rappellent les récents développements en ergonomie dans la construction sociale du changement. La conduite de projet en ergonomie s'organise autour de fondamentaux dont trois sont rappelés par les auteurs : la distinction entre Maîtrise d'Ouvrage et Maîtrise d'œuvre, la notion de Situation d'Action Caractéristique, et enfin la construction collective d'une représentation partagée du travail futur. Enfin, dans une troisième partie, les auteurs élargissent la discussion pour souligner les difficultés actuelles du "dialogue social" en France et souligner l'intérêt d'envisager la conduite de projet autour du travail futur comme une alternative pertinente à certaines formes contemporaines très discutables d'implication des salariés des entreprise françaises.

ABSTRACT. The involvement of the actors of the company in the change processes encompasses various stakes in terms of efficiency of the workplaces and of workers' health. It is first proposed to describe the complexity and ambivalence of this participation. Then the authors describe the recent developments of ergonomics as regards social construction of change. Project management in ergonomics is based on several fundamentals, three of which are described: the articulation between the Client group and the Design group, the notion of Typical Action Situations, and the collective building of a shared representation of the future work. In a third part, the authors underline the current limitations of social dialogue in France, and propose to consider that a future work centred project management may be a pertinent alternative to some highly debatable forms of implication of workers in the change processes.

MOTS-CLÉS : Conduite de projet en ergonomie, implication des salariés, dialogue social, management de projet et santé des travailleurs.

KEYWORDS: ergonomics, project management, stakes of workers involvement, health at work

En ce qui concerne l'opposition potentielle entre planification (dans le sens d'anticiper la gestion d'événements par une augmentation des règles et procédures qui pèsent sur le travailleur) et possibilités d'adaptation aux événements imprévus, c'est là dessus que je vais axer ma communication sur les réseaux sociaux : c'est l'une des hypothèses sous-jacente à ce que j'appelle une "organisation capacitante". Cette dernière est est une organisation qui d'une part repose sur des réseaux sociaux ayant acquis la capacité d'évoluer par eux-mêmes dans leurs configurations, et d'autre part qui est gérée par des règles et procédures qui intègrent parmi leurs outils une forme d'évaluation des marges de manoeuvre des acteurs afin de les préserver voire de les construire, faisant des marges de manoeuvre des acteurs un critère de conception. L'idée étant qu'une telle organisation pourrait travailler à la fois sur la planification indispensable, sans porter atteinte aux capacités d'adaptation des acteurs : l'hypothèse générale sous-jacente met en avant le fait que la capacité à faire face aux aléas (sans conséquence pour la santé et la productivité) est une dimension aujourd'hui sous-estimée pour beaucoup d'entreprises aujourd'hui en privilégiant le fonctionnement nominal tout en contractualisant des formes de flexibilité (rigidité des organisations transfère la flexibilité contractualisée sur la souplesse des articulations), alors que des dimensions importantes pour la survie économique et la santé des salariés sont sous-estimées ou écrasées : maintenance, capacités d'innovation, santé, transfert de connaissances entre générations... diversité des logiques et construction de compromis. Ce qui fait la différence entre les entreprises c'est aussi cela

Les interventions ergonomiques, qui visent l'optimisation des compromis entre santé au travail et efficacité des systèmes de production, se confrontent régulièrement aux organisations en place dans les systèmes de travail et aux manières installées de les piloter.

I. La conduite de projet en ergonomie

I.1 – La mobilisation des acteurs : un enjeu pour l'intervention ergonomique

L'évolution du champ de connaissance et de compétence de l'ergonomie a progressivement conduit cette dernière travailler autour de la nécessité d'adjoindre la compétence à mobiliser les acteurs de l'entreprise. Le constat formulé consiste à dire que les seules compétences techniques de l'ergonome, centrées sur l'analyse du travail, sont insuffisantes afin de transformer efficacement les situations de travail.

La mobilisation des acteurs constitue un enjeu d'efficacité et d'efficience de l'intervention. En effet, la connaissance précise des situations de travail et du

système de production dont disposent certains acteurs de l'entreprise sont indispensables au projet. De plus, le diagnostic de la situation existante du système consomme beaucoup de temps pour l'ergonome seul. La mobilisation d'acteurs dans une structure projet adaptée permettra souvent d'aller plus vite à l'ergonome quand le périmètre de ses investigations est important.

La mobilisation des acteurs pour le projet (auquel est associée l'intervention ergonomique) constitue aussi une opportunité et un espace-temps particulier dans la vie de l'entreprise, où l'expression de l'activité normative des travailleurs redevient sollicitée (Canguilhem, 1947, 1963). Des développements plus récents de Clot (2001) et Schwartz (1987) notamment soutiennent cette orientation selon laquelle une *réelle implication* des salariés dans les évolutions de leurs situations de travail constitue aussi un enjeu de santé.

La capacité à mobiliser des acteurs de l'entreprise pour la transformation des conditions de travail apparaît donc comme une autre compétence majeure. Ce constat se renforce naturellement lorsque l'ergonome aspire à transformer l'organisation du travail pour augmenter l'efficacité et l'efficience de ses interventions.

1.2 – Ingrédients de la conduite de projet en ergonomie

La conduite de projet en ergonomie s'est donc progressivement structurée (Martin 1998, Daniellou, 2004) afin de tenir ensemble ces deux enjeux : transformer l'organisation du travail et impliquer les acteurs de l'entreprise dans l'intervention. Deux instruments essentiels de cette approche peuvent être cités :

- La distinction entre Maîtrise d'Ouvrage et Maîtrise d'œuvre, qui conduit à définir des rôles et des missions différents aux acteurs de l'entreprise ayant eux-mêmes des statuts différents, au sein d'instances du projet dont il aussi convient de préciser les modalités d'interaction (Martin, 1998).
- La construction des Situations d'Action Caractéristiques (SAC) (Jeffroy, 1987), objets intermédiaires de la conception (Jeantet, 1996), utilisées comme un instrument (Rabardel, 1995), permettant l'élaboration collective d'un objet commun entre des acteurs porteurs de rationalités différentes. Ces SAC servent dans un premier temps à décrire le travail réel existant, et dans un second temps à simuler les scenarii concernant le travail futur, construisant ainsi une représentation collective et partagée de ce travail futur.

2. Réseaux sociaux et conduite de projet

Nous ne développerons pas ici davantage ces ingrédients de la conduite de projet en ergonomie, nous voudrions plutôt souligner comment les travaux

concernant les réseaux sociaux nous amènent à réinterpréter nos démarches et à en envisager de possibles développements.

2.1 – Intervenir sur l'organisation du travail : déconstruction et construction de réseaux sociaux

Ces travaux nous amènent tout d'abord à porter davantage d'attention au fait que réunir pour le projet des acteurs de l'entreprise, c'est aussi perturber l'état et possiblement la nature des interactions sociales existantes. Ces interactions répondent à des enjeux (ou critères) de coopérations précisés par la littérature :

- perception de bénéfices mutuels (Oliver, 1992 ; Bryson et Crosby, 1993),
- pressions externes en faveur de gains d'efficience (Alter et Hage, 1993),
- présence de normes favorisant la coopération plutôt que la compétition (Di Maggio et Powell, 1983 ; Powell, Di Maggio, 1991).

Ces trois facteurs favorisent l'émergence de coopération sans toutefois l'assurer. Il est nécessaire que l'organisation traduise ces mesures incitatives présentent dans l'environnement en stratégies concrètes de coopération. Il est par exemple nécessaire d'établir une entente sur deux dimensions d'un espace collectif d'action :

- s'entendre sur l'étendue des objectifs poursuivis par la coopération (Bryson et Crosby, 1993),
- reconnaître et accepter que la mise en œuvre de l'intervention modifie leurs routines opérationnelles et les obligent à partager certaines décisions, ce qui peut contrevenir à leur autonomie (Pfeffer et Salancick, 1998).

La remise en cause souvent nécessaire des réseaux sociaux installés, marqués d'une histoire individuelle et collective qui n'est jamais neutre, constitue souvent une difficulté, mais il s'agit d'un enjeu fondamental de l'intervention.

En effet, l'ergonomie de l'activité appréhende les pathologies professionnelles comme un symptôme, parmi d'autres possibles (absentéisme, défauts de qualité, coûts cachés, difficultés de production, stress de l'encadrement…), d'un disfonctionnement organisationnel : c'est un défaut de gestion au premier sens du terme. Lorsque l'ergonome est appelé à l'aide par l'entreprise, il ciblera donc la transformation de l'organisation déficiente. Il est de la responsabilité de l'intervenant que de proposer des alternatives organisationnelles, incluant donc la remise en cause des réseaux sociaux existants.

L'approche processuelle issues des théories des organisations appréhende les processus organisationnels comme le résultat de l'enchaînement des événements

et des interactions entre acteurs et organisations en place (Denis et al, 2001 ; Langley, A., 1997 ; Van de Ven, A.H., 1992 ; Alter, N., 1999). Selon cette approche, l'organisation se construit à la rencontre entre des événements (un projet par exemple) et des interactions existantes entre des acteurs. Un projet, une intervention ergonomique, peuvent ainsi être vus comme un système organisé d'actions, d'événements, évoluant sur une trajectoire construite par les stratégies des différents acteurs impliqués compte tenu des interactions qui les relient, et donnant ainsi forme à de nouvelles formes organisationnelles. Ces stratégies individuelles sont d'une part définies par les règles mises en place par l'intervention, et d'autre part sensibles à des phénomènes externes ou contextuels. Précisons ici que si nous ne considérons évidemment pas l'intervention ergonomique comme un événement étanche, nous centrerons principalement notre propos dans cet article sur la dynamique propre à l'organisation qui se construit par l'intervention ergonomique.

Reynaud (2003) définit l'organisation selon une perspective tout à fait convergente : l'organisation constitue la rencontre entre, d'un côté, des règles et des procédures, et d'un autre côté, des activités humaines. L'ensemble est organisé pour permettre la bonne réalisation des étapes d'un process de production (de biens ou de services), ou d'un projet. Les réseaux sociaux peuvent être alors être définis comme la nature des interactions existantes entre les acteurs de l'organisation. Ces réseaux sociaux sont pour partie déterminés par les règles et les procédures. Mais ils ne s'y résument pas : des interactions informelles s'établissent quotidiennement pour des raisons d'affinités de personnes et/ou pour assurer des régulations nécessaires à la production mais non prévues par l'organisation.

Transformer l'organisation, parce que source de dysfonctionnement(s), conduit alors à agir sur les réseaux sociaux existants, pour en construire de nouveaux, à l'occasion du projet, plus aptes à assumer la complexité du travail et des systèmes de production. Une manière de rendre cela possible consiste à former des acteurs durant le projet.

Il faut alors convenir du fait que transformer les réseaux sociaux par l'intervention ergonomique peut contribuer à l'amélioration des conditions de travail.

2.2 – L'intervention ergonomique pour expérimenter de nouvelles formes d'organisation du travail

L'organisation du projet - appréhendée comme la mise en place d'un réseau social particulier dont les interactions sont pour partie définies par les règles, pratiques et outils construits et mobilisés par les acteurs - est l'occasion d'expérimenter, au double sens d'expérience et de test, une nouvelle voie de coopération entre les acteurs. Et comme les changements sont le quotidien des entreprises, avec l'ensemble des conséquences négatives associées (Dugué 2006, Caroly et al, 2007), nous pensons que si l'expérimentation réussit et fait preuve de

son efficience – se pose au passage la lourde question de l'évaluation des projets –, alors l'organisation mise en place est susceptible de vivre au-delà du projet initial.

2.3 – Concevoir une organisation en capacité de se renouveler

Les travaux concernant les réseaux sociaux nous amènent alors à des prolongements jusque-là non investis. En effet, si mettre en place un réseau social nouveau et marqué de liens forts entre des acteurs identifiés, Lièvre et Lecoutre (2006) soulignent l'importance de la capacité des réseaux sociaux à maintenir des liens faibles avec d'autres acteurs pour s'adjoindre et accueillir de nouvelles ressources, qui seront nécessaires aux spécificités des futurs projets. Ils proposent ainsi la notion de "liens faibles potentiellement coopératifs". Ces apports dessinent une voie de prolongement pour la conduite de projet en ergonomie. Il ne s'agirait plus simplement de concevoir une nouvelle organisation pour les besoins spécifiques du projet, visant à perdurer au-delà dudit projet. Il s'agirait aussi de donner à l'organisation les capacités de son propre dépassement, de sa propre évolution dans des configurations qui ne seront pas identiques. Et l'acquisition par l'organisation de cette capacité ne va certainement pas de soi.

L'enjeu pour l'intervenant consisterait donc à concevoir de nouvelles règles, de nouveaux outils, qui soient à même de favoriser ces évolutions nécessaires au traitement de questions à chaque fois pour partie spécifiques. Cela change considérablement la cible de l'intervention : ce n'est plus le projet en lui-même, mais les conditions organisationnelles de son propre dépassement. L'accompagnement proposé par l'intervenant ne s'arrêterait plus à la fin du projet : il prendrait fin au-delà, une fois les capacités de ce renouvellement acquises par l'organisation.

La question méthodologique n'est pas simple : concevoir des réseaux sociaux, d'une part, marqués par des liens forts entre certains acteurs impliqués à l'occasion du projet, et, d'autre part, qui acquièrent la "porosité" nécessaire à l'évolution des interactions. Il s'agit de laisser ouverte la porte à d'autres liens forts potentiels mais non identifiés… Il s'agit du coup d'accepter d'emblée pour les acteurs impliqués le principe de mettre en danger cette organisation, tout en se donnant les moyens d'en maîtriser les risques.

2.4 – La formation à la complexité comme outil de développement des organisations

La formation des acteurs à l'occasion du projet peut constituer une voie pour y arriver. La simple formation aux règles et outils de la conduite de projet parait insuffisante pour atteindre les objectifs fixés en termes de capacité d'auto-renouvellement de l'organisation. Encore faut-il que cet objectif ait un sens pour les acteurs. En effet, les approches "expertes" du changement, de type "top-down", sont très majoritairement présentes dans les entreprises françaises. Cette manière de

conduire les projets est construite sur le principe que les experts qui connaissent le processus de changement ainsi que la cible précise à atteindre n'ont pas besoin de s'adjoindre de compétences spécifiques au contexte du projet dans une interaction marquée de liens forts de coopération. Selon une telle approche du changement, le transfert de règles et d'outils aux réseaux sociaux mis en place pour le projet suffira. Le réseau ainsi formé sera, en théorie, capable de conduire dans une configuration identique les futurs projets. C'est la manière d'intervenir de beaucoup de consultants aujourd'hui.

Mais cette approche de la conduite de projet tient tant que la question des conditions de travail et de l'efficacité des solutions mises en place n'est pas trop discutée. De nombreux travaux ont établi depuis longtemps le fait que le résultat final d'une conception qui se veut efficace compte tenu de spécificités locales incontournables à tout projet, et sans conséquence néfaste pour la santé de ceux qui travailleront sur les situations conçues, n'est connu qu'à la fin du processus, puisqu'il est précisément le résultat d'élaborations collectives et progressives des acteurs impliqués.

Une approche du projet sur ce dernier modèle suppose d'adjoindre aux connaissances concernant la démarche et les outils une connaissance précise du contexte technique et social spécifique. Ceci suppose donc que le réseau constitué pour un projet ne puisse être reconduit à l'identique pour les futurs projets. Quelques acteurs clés, garants de la démarche et des outils, constitueront le noyau dur et stable des réseaux sociaux successifs, mais il leur faudra acquérir la capacité à identifier leurs limites. Il nous semble que la formation de ces acteurs-là à la complexité des situations de travail dont les conséquences se mesurent tant en termes de santé qu'en termes de performance est un enjeu majeur. Les bases de l'ergonomie de l'activité élaborées autour des notions de travail réel, de régulations individuelles et collectives (Guérin et al. 1997), de débats de normes hétérogènes (Coutarel et Daniellou, 2006) contribueront certainement à cette élaboration d'une représentation complexe des situations de travail pour ces acteurs. Alors, ils devraient être en mesure de saisir le sens et la nécessité de l'évolution de l'organisation précédente afin d'intégrer au sein d'une instance marquée par les liens forts qui unissent les acteurs de nouveaux acteurs, ayant des compétences spécifiques et utiles au projet qui se présente. Ces compétences sont potentiellement de natures diverses (outils, méthodes, connaissance des situations de travail…).

III – Vers la conception "d'organisations capacitantes"

III.1 – Concevoir des "organisations capacitantes"

Construire collectivement par l'intervention de nouveaux réseaux sociaux, de nouvelles règles, et de nouveaux outils, ainsi que les compétences nécessaires partagées collectivement à l'évolution de cette organisation est l'enjeu. Nous proposons d'appeler "organisation capacitante" une telle organisation.

Une organisation capacitante serait alors constituée :

- de travailleurs différents, porteurs de logiques hétérogènes,
- de règles de fonctionnement, favorisant des liens forts et des liens faibles,
- ainsi que d'une représentation partagée élaborée collectivement et complexe des situations de travail.

Cette organisation serait à même d'apprécier les besoins spécifiques en termes de ressources (par exemple de compétences nouvelles) associés aux projets successifs, et donc soit d'accroître ces ressources en son sein, soit de revoir les objectifs associés au projet.

Une organisation capacitante serait alors en mesure de :

- développer les capacités des acteurs pilotant les projets (ces acteurs n'étant pas tous fixes dans le temps) ;
- développer les capacités des travailleurs impactés par les projets en cohérence avec l'appréciation de l'éventuel déséquilibre entre les performances attendues, les capacités des acteurs et les ressources rendues disponibles ;
- s'ouvrir en étant attentive aux propositions et opportunités externes aux réseaux sociaux habituels, gérant dans le même temps le risque associé à l'ouverture : investissement financier, de temps, et d'énergie pouvant se révéler hasardeux (Lièvre et Lecoutre, 2006).

En termes de modélisation, le réseau social constitutif d'une organisation capacitante se rapprocherait certainement d'un réseau en étoile (Lièvre, 2007). Il conviendrait cependant de préciser ce type de modélisation par une perspective dynamique qui rende compte de l'évolution du réseau dans le temps d'une part, et des différences qualitatives des interactions existantes entre les différents acteurs du réseau d'autre part.

La dimension dynamique pose non seulement la question du périmètre évolutif du réseau, mais aussi celle de l'identité du chef du projet. Sans doute est-il nécessaire que cette fonction de chef de projet puisse être redistribuée au sein de l'équipe projet constituée et formée par l'intervention, selon les nécessités et besoins perçus des projets spécifiques ultérieurs. C'est certainement un enjeu pour un renouvellement réel des réseaux sociaux, mais également pour assurer une assise à l'organisation capacitante, qui puisse être à même d'absorber sans conséquence majeure le départ de l'entreprise de l'un de ses acteurs principaux.

Nous avons précisé plus haut (cf. paragraphe 2.1), un certain nombre de critères établis par la littérature et permettant d'initier une coopération et donc un réseau social favorable au projet : perception de bénéfices mutuels, gains d'efficience, valorisation de la coopération. La formation du groupe projet à la complexité des situations de travail doit pouvoir contribuer à cette construction de sens, à condition

qu'elle en fasse un objectif explicite et s'en donne les moyens. L'acceptation de la modification des habitudes est aussi de l'ordre de cette formation à la complexité : si les difficultés qui sont à l'origine du projet sont générées par une organisation globalement déficiente, alors il convient de remettre en cause cette organisation et les opérations qui lui sont associées.

La construction de l'étendue des objectifs poursuivis par la coopération constitue certainement un élément décisif de la définition du projet par la maîtrise d'ouvrage. L'expérience montre très souvent qu'il est nécessaire d'accompagner la maîtrise d'ouvrage dans ce travail de définition du projet : beaucoup de projets et de coopérations échouent du fait du travail insuffisant de la maîtrise d'ouvrage sur ce plan (Martin, 1998). L'intervenant aura à accompagner ce travail, avant ou pendant le démarrage du groupe projet. C'est là un aspect fondamental de la réussite du projet, très bien décrit par les travaux en ergonomie sur la conduite de projet.

Les trois critères proposés par Lièvre et Lecoutre (2006) permettraient certainement de préciser la qualité des interactions : le temps, de degré de proximité identitaire, et le niveau d'information et/ou de services échangés, en prolongeant avantageusement les apports con ces critères avec ceux précisés précédemment. Concevoir par l'intervention une organisation capacitante engage à construire selon ces critères les conditions de coopérations efficaces.

III.2 – Nouveau regard sur une intervention récente

Les développements nous amènent à poser un regard nouveau sur une intervention conduite récemment au sein d'une grosse entreprise de tri de colis aériens, en collaboration avec l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail. La demande était d'aider l'entreprise à mettre en œuvre une démarche de prévention plus efficace, compte tenu du nombre d'accidents et du taux d'absentéisme très élevé. La taille de l'entreprise et le nombre de situations de travail concernées nous ont amené à privilégier une action orientée vers la construction d'une groupe d'acteurs hétérogènes et la formation de ces acteurs à une analyse complexe des situations de travail que nous avons ensuite investiguées ensemble. Ces différents acteurs avaient été choisis avec la direction et étaient issus de services différents dans l'entreprise. La construction du sens de leur implication respective par rapport à un projet de prévention a pris du temps et a nécessité des explications renouvelées. Un ingénieur chargé des plans de production, un responsable des ressources humaines, un manager, un chef d'équipe, des opérateurs du tri ont ainsi rejoint le médecin du travail et le responsable sécurité au sein d'un "groupe projet". Les premiers temps de vie du groupe ont été consacrés à l'explicitation de la stratégie adoptée, des règles de fonctionnement et de quelques notions de base en ergonomie. Il s'est agit de rendre ces acteurs capables de faire face à la diversité des sollicitations et des situations de travail concernées. Nous avons mis en place les éléments relatifs à la conduite de projet cités plus hauts. Des outils de confrontation entre des données de santé, des données de production, des données des ressources

humaines et le vécu des salariés ont progressivement construit une représentation partagée, élaborée collectivement, et complexe des situations de travail pour lesquelles des difficultés avaient pu être notées.

Des éléments ont marqué les résultats auxquels est parvenu ce groupe projet. Le premier élément, qui ne nous a pas surpris outre mesure du fait d'expériences passées similaires, concerne le lien entre l'engagement de la direction et l'ampleur des transformations possibles. Le diagnostic réalisé par le groupe projet avait en effet mis en évidence un certain nombre de pistes pour la prévention, notamment des aménagements techniques, dont on nous avait rapidement annoncé qu'ils étaient irréalisables, compte tenu des réglementations en vigueur et du coût généré. La restitution devant la direction a néanmoins repris ces éléments et à la surprise générale, le directeur général de l'entreprise en a fait son affaire. Il a finalement et rapidement obtenu tous les aménagements demandés.

Le second élément concerne les évolutions du travail suggérées par le groupe projet en termes de management des équipes de tri (plannings, rotation des équipes, organisation au sein des équipes, gestion des salariés). Le travail concernant chacun de ces éléments a été mis en œuvre par un manager qui ne faisait pas partie du groupe projet et dont nous n'avions pas connaissance. Durant notre absence, et par des mécanismes que nous ne connaissons pas encore précisément ce manager a été intégré au groupe projet, et lorsque nous sommes revenus plusieurs semaines plus tard pour faire le point dans l'entreprise, un énorme travail avait été fait par cette personne et certaines dispositions étaient déjà en place. Nous n'avions pas anticipé ce deuxième aspect.

L'apport des travaux sur les réseaux sociaux nous a amené plus haut à faire des hypothèses concernant des développements possibles de nos démarches d'interventions ergonomiques. Ces hypothèses nous amènent à poser un regard neuf sur l'un aspect de cette intervention, qui fut sans conteste l'un des ingrédients majeurs de sa réussite, sans que nous l'ayons anticipé et donc construit. Cela s'est en quelques sortes fait à notre insu. Il serait intéressant d'aller aujourd'hui approfondir les raisons qui ont permis dans cet exemple précis l'implication du manager, pour voir quels enseignements généralisables nous pourrions proposer. Nous ne sommes simplement aujourd'hui en mesure de constater que la "porosité" du réseau social construit à fonctionnée. On peut avancer le fait que la proximité identitaire (Lièvre et Lecoutre, 2006) a beaucoup joué dans l'implication du nouveau manager, mais on est tenté de faire l'hypothèse complémentaire (et peut-être même conditionnelle) que la formation à l'analyse complexe des situations de travail et à certains éléments de démarche auprès des acteurs du réseau en place a contribué à la possible implication dudit manager. Les apports des travaux sur les réseaux sociaux nous invitent aujourd'hui à explorer avec de nouvelles hypothèses les mécanismes de la mobilisation des acteurs. Ce travail, tout juste initié, devrait être en mesure d'améliorer nos démarches futures et de fixer à nos interventions des objectifs plus ambitieux.

III.3 – L'organisation capacitante et la préservation des marges de manœuvre des acteurs

Nous proposons d'aller plus loin dans la définition d'une organisation capacitante, afin notamment d'approfondir les mécanismes favorables à la prévention dont on pourrait la doter.

Une organisation capacitante, serait une organisation capable de préserver les marges de manœuvre des différents acteurs (impliqués dans le projet ou non) (Coutarel, 2004), c'est-à-dire leurs capacités à faire face aux variabilités de la production et aux changements réguliers dont elle est la cible, voire à anticiper ces variabilités (listes des SAC), ce qui en ferait alors une organisation proactive.

En ce sens, on peut imaginer qu'une organisation capacitante contribuerait à construire dans l'entreprise des compétences et des outils afin d'installer durablement une vigilance par rapport aux effets des changements sur la santé des travailleurs, qui constituent alors la richesse du système. C'est d'ailleurs un renversement important qui est à opérer par rapport aux représentations dominantes dans l'entreprise : le travailleur n'est plus un coût de main d'œuvre, un agent d'infiabilité, un maillon consommateur de temps dans la chaîne logistique ou encore un élément du système à contrôler au plus près afin qu'il demeure dans le cadre prescrit. Le travailleur devient La ressource essentielle à préserver du système ; celui qui par son expérience anticipe les erreurs, les pannes ; celui qui absorbe le fossé de plus en plus important entre la rigidité des systèmes techniques en place et la flexibilité des marchés et donc de la production. Sans cette activité qui dépasse de loin la simple prescription sensée encadrer les tâches qui lui sont confiées, la production (de biens ou de services) ne sortirait pas.

Beaucoup d'entreprises s'en rendent compte trop tardivement : suite à des bouleversements dans l'entreprise, à des départs à la retraite, à des changements majeurs dans la production… Une compréhension complexe de l'activité et des situations de travail est nécessaire pour anticiper les conséquences des événements et ne pas asseoir des décisions sur des représentations erronées ou simplistes du travail. L'automatisation du travail manuel et par exemple des manutentions est souvent l'aboutissement d'un processus qui sous-estime la complexité du travail, en le résumant à de simples translations spatiales trop lentes de segments corporels trop fragiles. L'automatisation génère, en plus de la disparition des tâches manuelles, la disparition de prises d'informations utiles au système, de régulations collectives réalisées au passage du manutentionnaire dans les autres ateliers, etc. C'est ainsi qu'il n'est pas rare de constater des retours en arrière sur certaines situations que l'on avait tenté d'automatiser.

Les marges de manœuvre des acteurs pour le développement de leur activité devient tant une condition de santé de ces travailleurs qu'une question d'efficacité, d'innovation. L'évolution du travail témoigne de l'augmentation générale des

contraintes pesant sur les travailleurs, et de l'évolution parallèle des coûts directs et indirects des pathologies et jours d'absence pour l'entreprise et la société (European Foundation for the Improvement for living and working Conditions, 2007). L'intensification du travail (Gollac et Volkoff, 2000), mise en place afin de gagner de la valeur dans les systèmes de production conduit in fine à étouffer les capacités d'innovation des organisations et à augmenter les coûts associés aux pathologies professionnelles du type Troubles Musculo-Squelettiques, pour partie associées à la disparition de toute possibilité normative au travail (Coutarel & Daniellou, 2006). C'est un processus sans issue auquel il faut pouvoir concevoir des alternatives urgentes. Une organisation capacitante irait dans la perspective développée par Foray (2000) d'une économie de la connaissance où le statut du travailleur reprend une place centrale, et où il s'agirait alors de desserrer les contraintes autour de lui. Cela suppose la capacité des acteurs du réseau social construit à prendre de la distance avec des modèles organisationnels qui dissocient artificiellement les activités motrices (manuelles) des activités cognitives du travail. Dans cette perspective, la valeur ajoutée de certaines activités qualifiées "de repos" ou d' "attente" où s'effectuent sans être directement visibles des activités d'anticipation, de récupération de défauts, de prises d'informations n'est de fait pas considérée. Ré-introduire des modèles pertinents du travail humain, qui en assument la complexité, dans les entreprises est un défi d'aujourd'hui. Une organisation capacitante sera alors capable de rechercher et d'identifier des activités à valeur ajoutée, au sens rappelé par Lièvre (2007), c'est-à-dire concernant soit l'action directe sur le produit ou le service fabriqué, soit l'optimisation des phases de flux de ces produits.

III.4 – Organisation capacitante: innovation et prévention durable dans l'entreprise ?

La durabilité de la prévention est aujourd'hui une question dominante. Cette durabilité ne réside certainement pas dans le maintien dans le temps des solutions conçues durant l'intervention. Nous sommes conduits à faire l'hypothèse que la durabilité de la prévention résiderait dans la capacité des réseaux sociaux, et donc des organisations, à évoluer avec les changements du quotidien, et à traiter les projets qui leurs sont soumis de manière complexe et intégrée, élargissant le périmètre posé initialement par la formulation du projet, que ce soit en termes de santé ou de production, ou de management, etc. Une organisation capacitante serait à même de faire des lombalgies une question de production, de l'absentéisme une question de santé, de défauts qualité une question de maintenance… Ainsi, tout projet serait "filtré" au travers des questions complexes qu'il soulève pour l'entreprise dans son ensemble. Sa mise en œuvre inviterait à une construction spécifique de réseaux sociaux. Les différents acteurs se construiraient dans cette organisation vivante de nouvelles marges de manœuvre, une plus grande aptitude à faire face aux variabilités quotidiennes du travail. Ce type d'organisation évolutive serait sans doute également en mesure de pouvoir favoriser le partage des compétences et de l'expérience entre acteurs. Sans doute, cela favoriserait aussi la

capacité d'innovation de l'entreprise, dont un sait combien elle est cruciale pour son économie.

Nous défendons donc la perspective qui consisterait à orienter la conception de réseaux sociaux pour le projet vers la conception d'organisations capacitantes, constitue à la fois une orientation pertinente pour développer les capacités d'innovation, mais aussi celles d'une prévention durable. Dans cette perspective le réseau social construit est un instrument permettant d'atteindre des objectifs stratégiques pour l'entreprise. On peut imaginer que d'autres objectifs que la prévention ou l'innovation soient ainsi poursuivis.

Nous n'en sommes néanmoins qu'au stade des hypothèses et il reste indispensable de mettre en place des travaux qui soient à même de les vérifier. La démonstration de la valeur ajoutée de ce type de d'organisation nous semble constituer un enjeu majeur pour des recherches à venir. Enfin, le positionnement de l'intervenant reste une autre question à investir : il nous semble que l'intervenant externe présente l'avantage de ne pas être inséré dans des réseaux existants de l'entreprise, ce qui rendra moins "suspecte" et peut-être moins difficile, sa volonté de bouleverser l'état de ces réseaux. Cela ne signifie par pour autant qu'il ne soit pas imaginable qu'un positionnement interne soit possible, mais les conditions de son opérationnalité restent à préciser.

Références

Alter, N., « Organisation et innovation : une rencontre conflictuelle », *Les organisations : États des savoirs*, Éditions Sciences Humaines, Auxerre Cedex, pp. 185-192, 1999.

Alter, C., Hage, J., *Organizations working together*, Newbury Park, CA, Sage, 1993

Bryson, J.M., Crosby, B.C., *Leadership for the common good: Tacking problems in a shared power world*, San Francisco, Jossey-Bass, 1992.

Canguilhem, G., « Milieu et Normes de l'Homme au Travail », *Cahiers Internationaux de Sociologie*, vol. 3, p. 120-136, 1947.

Canguilhem, G., « Nouvelles réflexions concernant le normal et le pathologique », G. Canguilhem, *Le normal et le pathologique*, (1966, 1999), Coll. Quadrige, Paris : PUF, p. 169-217, 1963.

Caroly, S., Coutarel, F., Escriva, E., Roquelaure, Y., Schweitzer, J-M., et Daniellou F. (coord.). *La prévention durable des TMS, Quels freins ? Quels leviers d'action ?* Recherche-action 2004-2007. Rapport de recherche pour Direction Générale du Travail, 2007.

Clot, Y., « Psychopathologie du travail et clinique de l'activité », *Education permanente*, n° 146, p. 35-49, 2001.

Coutarel, F. Room to Manœuvre and Enabling Organisational Design for Musculoskeletal Disorders Prevention ». *"Musculoskeletal Disorders"*, European Foundation for the Improvement for living and working Conditions Conference in cooperation with the Portuguese Presidency, 11-12 octobre 2007, Lisbon, Portugal. http://www.eurofound.europo.eu, 2007 (à paraître).

Coutarel, F., *La prévention des Troubles Musculo-Squelettiques en conception : quelles marges de manœuvre pour le déploiement de l'activité ?* Bordeaux : Département d'Ergonomie, Collection Thèses & Mémoires, 2004.

Coutarel, F., Daniellou, F. « L'expérience corporelle des travailleurs comme débats de normes. Implication pour la conception des situations de travail », *Actes du Colloque Phénoménologie de l'expérience corporelle*, Clermont-Ferrand, 2006.

Daniellou, F., « L'ergonomie dans la conduite de projet de conception de systèmes de travail », P. Falzon (dir.), *Ergonomie*. Paris : PUF, 2004.

Denis, J.-L., L. Lamothe and A. Langley. The dynamics of collective leadership and strategic change in pluralistic organizations ». *Academy of Management Journal*, 44 (4), pp. 809-837, 2001.

Di Maggio, P., Powell, W.W., Institutional isomorphism: the iron case », 48, pp.147-160, *American Sociology Review*, 1983

Dugué, B., « La folie du changement », L. Théry (dir.), *Le travail intenable*. Paris : La Découverte, 2006.

European Foundation for the Improvement for living and working Conditions. *Fourth European Working Conditions Survey (EWCS)*. http://www.eurofound.europa.eu/ewco/surveys/EWCS2005/index.htm, 2007.

Foray, D., *L'économie de la connaissance*, La Découverte, Repères, Paris, 2000.

Gollac, M. & Volkoff, S. *Les conditions de travail*. Les Editions du travail, collection Repères, La Découverte, Paris, 121 p, 2000.

Guérin, F., Laville, A., Daniellou, F., Duraffourg, G. & Kerguelen, A. *Comprendre le travail pour le transformer*. Editions de l'ANACT, 233 p, 1997.

Langley, A. « L'étude des processus stratégiques: Défis conceptuels et analytiques ». *Management International*, 2 (1) : 37-50, 1997.

Lièvre, P. *La logistique*. Editions La Découverte, collection Repères, Paris, 120 p, 2007.

Lièvre, P., Lecoutre, M., « Le processus de mobilisation des réseaux sociaux dans une démarche de projet : la notion de lien faible potentiellement coopératif ». *Revue Sciences de Gestion*, n° 52, 2006.

Martin, C., *La conception architecturale entre volonté politique et faisabilité technique : le positionnement de l'intervention ergonomique*. Bordeaux : Département d'Ergonomie Université Bordeaux 2, 1998.

Oliver, C. « The antecedents of deinstitutionalization ». *Organization Studies*, 13, pp.563-588, 1992.

Pfeffer, J., Salancick, G.R. *The external control of organizations*. New York, Harper and Row, 1978.

Powell, W.W., Di Maggio, P.J. *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago University Press, 1991.

Rabardel, P. *Les hommes et les technologies, approche cognitive des instruments contemporains*. Paris : Armand Colin, 239 p, 1995.

Reynaud, J-D., « Régulation de contrôle, Régulation autonome, Régulation conjointe ». G. De Terssac (dir.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*, Paris : La Découverte, 2003.

Van de Ven, A.H. « Suggestions for studying strategy process: a research note ». *Strategic Management Journal*, 13 (special issue), pp.169-188, 1992.