

LA PARTICIPATION DE L'ERGONOME À LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE ? UNE INTERVENTION ERGONOMIQUE RELATIVE A LA CONCEPTION ET À L'ÉVALUATION DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL SUR UN CHANTIER EXPÉRIMENTAL D'UNE ENTREPRISE

SANDRA SABLON

Artis Facta Ingénierie des facteurs humains, 51 Rue de l'Amiral Mouchez 75013 Paris,
France, sandra-sablon@artis-facta.com

FRANCIS SIX

Groupeement d'Ergonomie de la Région Nord, Université de Lille 3, Lille, France

Résumé

Cette communication présente quelques résultats de notre réflexion sur une intervention ergonomique effectuée au sein d'une entreprise de construction dans le cadre de la loi concernant la réduction du temps de travail en France.

Dans ce contexte particulier, la loi influe sur le cadre organisationnel des entreprises via la question de l'organisation du temps de travail. En effet, le projet d'Aménagement et de Réduction du Temps de Travail pose des questions relatives à l'organisation de l'entreprise dans son ensemble. Débattre de ces questions au sein des entreprises nous conduit à travailler avec les cadres dirigeants. Et dès lors que pour les dirigeants, l'organisation est un moyen d'atteindre la performance, la loi constitue une occasion de remettre en question certaines dimensions de l'efficacité. Nous présenterons la contribution de l'ergonome à la conduite de projet organisationnel lors de changement législatif et nous interrogerons sa participation à la Stratégie de l'entreprise qui en découle.

Mots clés : Organisation, Cadres dirigeants, Stratégie de l'entreprise

THE ERGONOMIST AND FIRM'S STRATEGY ? ORGANIZATION PLANS AND WORKING HOURS LAW IN FRANCE

Abstract

This paper presents some results in order to conduct a reflection on an ergonomic *intervention* realized in a civil engineering firm in the scope of a law concerning the reduction of working hours in France. Law affects the firm's organization and plans to reduce working hours raise business. In order to discuss this question, we worked with strategic managers. Strategic managers think that the best way to be successful is to have a good global organization. According to this idea, we believe that working hours law represents an opportunity to study *performance*. We will examine the ergonomist's contribution of organization plans during change of working hours law. We will ask ourselves on his *participation* and his link with firm's strategy.

Key words : Organization, Strategic managers, Firm's strategy

INTRODUCTION

Cette communication présente quelques résultats de la réflexion que nous menons au sein du Centre d'Etudes et de Recherches Santé Travail et Ergonomie (CERESTE), en collaboration avec le Groupement d'Ergonomie de la Région Nord (GERN) et le conseil général Nord Pas de Calais. Ils s'inscrivent dans notre pratique réflexive (7) et s'appuient donc sur une intervention ergonomique que nous avons effectuée au sein d'une entreprise dans le cadre de la loi concernant la réduction du temps de travail en France.

Dans ce contexte particulier, la loi influe sur le cadre organisationnel des entreprises via la question de l'organisation du temps de travail. En effet, le projet d'Aménagement et de Réduction du Temps de Travail (ARTT) ne pose pas uniquement des questions relatives à l'organisation du temps de travail mais bien à l'organisation de l'entreprise dans son ensemble : l'organisation du travail, l'organisation de la production, l'organisation sociale... Débattre de ces questions au sein des entreprises nous conduit à travailler avec les cadres dirigeants. Et dès lors que pour les dirigeants, l'organisation est un moyen d'atteindre la performance, la loi constitue une occasion de remettre en question certaines dimensions de l'efficacité (rentabilité, qualité en lien avec la production et l'environnement, santé et conditions de travail).

Au cours de cette communication, nous tenterons d'explicitier la contribution de l'ergonome à la conduite de projet organisationnel lors de changement législatif. Nous nous interrogerons sur sa participation à la Stratégie de l'entreprise qui en découle. Nous présenterons alors le cadre de l'expérimentation nationale à laquelle nous avons participé, celui de l'intervention ergonomique sur laquelle nous fondons notre réflexion, l'énoncé de notre problématique et la démarche méthodologique mise en œuvre que nous illustrerons à partir de données factuelles de l'intervention. Nous concluons par quelques éléments de discussion.

CADRE DE L'EXPÉRIMENTATION

Dans le cadre de la loi concernant la réduction du temps de travail en France, le Plan Urbanisme Construction et Architecture (PUCA) du Ministère du Logement et de l'Équipement a lancé des expérimentations depuis 1998 sur le thème « ARTT et Organisation du travail sur les chantiers du bâtiment ». En effet, dans le contexte de l'ARTT, le PUCA s'est défini plusieurs objectifs :

- Singulariser les modalités de l'ARTT en fonction des ouvrages, de leur environnement, des objectifs sociaux et économiques de l'entreprise ;
- Constituer de nouvelles sources de productivité dans le processus de conception-réalisation de l'ouvrage (1).

Une dizaine d'expérimentations est effectuée sur le territoire français par des équipes constituées de professionnels du bâtiment, de consultants et de chercheurs.

CADRE DE L'INTERVENTION

Nous accompagnons et suivons dans le cadre expérimental présenté ci-dessus deux chantiers de construction de logements sociaux dans l'une des entreprises lauréates. Cette entreprise de construction est une filiale d'un grand groupe français. Elle a cependant la taille (environ trois cents salariés) et le fonctionnement d'une PME.

Il s'agit pour elle, à partir des chantiers expérimentaux, de tirer des enseignements concernant l'organisation du travail à mettre en place pour permettre un fonctionnement performant du chantier avec une réduction du temps de travail du personnel et une amélioration de ses conditions de travail.

Deux axes principaux sont alors définis :

- L'analyse des répercussions sur la santé, le vécu familial et social du personnel de chantier afin d'ajuster, de modifier l'organisation du travail et de réduire, supprimer ainsi les effets négatifs pour ces personnes ;
- La construction des compétences des apprentis et la transmission des savoir-faire des compagnons expérimentés puisque l'ARTT constitue une opportunité pour l'entreprise de *rajeunir le personnel de chantier* avec l'embauche de jeunes personnes et réduire le temps de travail des *anciens* avec le développement des pré retraites progressives depuis ces quatre dernières années.

L'intervention ergonomique que nous réalisons donc au sein de cet établissement est relative à la *conception et à l'évaluation dynamique de l'organisation du travail*. Y participent des acteurs aussi bien internes à l'entreprise comme les représentants du personnel, les responsables des différents services, les conducteurs de travaux, les chefs de chantier, les chefs d'équipe et les compagnons qu'externes à l'établissement tels que le médecin du travail, l'architecte, le coordonnateur SPS et les clients.

La conception et l'évaluation de l'organisation du travail nous ont également conduit à travailler avec les cadres dirigeants de cette entreprise. Nous instruisons en effet les décisions relatives aux chantiers expérimentaux à partir des connaissances que nous produisons sur le travail réel et participons à ces dernières avec les cadres dirigeants.

Nous observons également que ces décisions viennent remettre en question, discuter le fonctionnement même de l'entreprise. En effet, il se produit des aller-retour permanents entre ce qui se joue à l'échelle des chantiers expérimentaux et ce qui se joue à celle de l'entreprise. Nous parvenons ainsi à débattre et remettre en question *ensemble* l'Organisation de l'entreprise, sa Gestion et sa Stratégie.

PROBLÉMATIQUE

L'opportunité du cadre législatif permet ainsi à l'ergonome d'accéder à la Stratégie de l'entreprise. En effet, dans le cadre d'une intervention ergonomique relative à la conception et à l'évaluation dynamique de l'organisation du travail dans une PME, l'ergonome instruit les décisions à partir des connaissances sur le travail réel qu'il produit. Il participe aux décisions stratégiques avec les cadres dirigeants en tenant compte de leurs propres activités de travail, de leurs contraintes et de leurs difficultés. Il participe également à l'évaluation des décisions stratégiques qu'il instruit à partir de l'analyse qu'il produit de leurs répercussions sur le travail réel. Il contribue donc à structurer la Stratégie de l'entreprise du point de vue du travail c'est-à-dire en tenant compte aussi bien des critères de santé et de sécurité que d'efficacité. La stratégie de l'entreprise prend forme alors, se concrétise par et à travers l'Organisation.

DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE ET ILLUSTRATION A PARTIR DE DONNÉES FACTUELLES DE L'INTERVENTION ERGONOMIQUE

Quelle méthodologie employée ? Comment l'ergonome évalue-t-il l'organisation du travail en vue d'avoir un impact sur la conception ? Comment sont obtenues également les

informations visant à produire des connaissances sur le travail réel ? Comment sont-elles présentées et comment sont-elles utilisées par les preneurs de décision pour structurer la stratégie de l'entreprise du point de vue du travail en tenant compte des critères de santé, de sécurité et d'efficacité ?

Démarche mise en œuvre

L'organisation du travail mise en place sur les chantiers expérimentaux résulte de changements successifs, de différents ajustements locaux qui se sont produits depuis la phase de préparation du chantier et cela, jusqu'à la fin de la réalisation de la structure de l'ouvrage correspondant à la phase gros œuvre de celui-ci. Elle résulte donc d'un processus de construction dynamique qui se poursuit tout au long de l'expérimentation-intervention. Ce processus est rendu possible grâce à la mise en place d'un dispositif de l'intervention ergonomique (6) qui s'appuie sur la méthodologie développée dans le cadre de la conduite de projets industriels (3).

Le chantier est considéré comme un projet (8) de conception où l'ergonome accompagne les acteurs de l'entreprise à vivre un changement, en l'occurrence organisationnel.

En réalité, deux démarches sont mises en œuvre dans le cadre de l'intervention ergonomique :

- Une démarche ascendante qui consiste à produire des connaissances sur le travail réel (4) à partir de l'analyse de l'activité du personnel de chantier par l'observation en situation réelle et par la description verbale de celle-ci au sein de groupes de travail (5), et une mise en débat de ces connaissances ainsi produites avec les dirigeants dans le processus d'élaboration des décisions liées au chantier et à l'entreprise. A ce stade, l'ergonome instruit les décisions à partir des connaissances sur le travail réel qu'il produit.
- Une démarche descendante qui conduit l'ergonome à participer aux décisions des dirigeants à mettre en œuvre par le personnel sur le chantier, décisions élaborées en tenant compte du point de vue du travail, et évaluer celles-ci à partir de l'analyse de leurs répercussions sur le travail réel.

L'articulation dynamique des deux démarches se réalise par la présence d'acteurs relais qui défendent le point de vue du travail : l'ergonome mais également certains acteurs de l'entreprise qui participent aux séances de travail des différentes instances de décision et d'instruction de choix (2) (ou plutôt de décision), véritables espaces de régulations (9).

Illustration à partir de données factuelles de l'intervention ergonomique : la mise en place d'une nouvelle organisation du temps de travail sur le chantier expérimental (changement d'horaires de travail)

Afin d'illustrer la démarche mise en œuvre dans le cadre de l'intervention ergonomique, nous prendrons l'exemple du changement d'horaire effectué sur le chantier expérimental à l'issue d'une réunion « compagnons ». En effet, nous organisons de façon périodique des réunions « compagnons » qui nous permettent de recueillir régulièrement les impressions du personnel sur le déroulement du chantier, sur l'organisation du travail, sur les répercussions éventuelles liées au changement organisationnel sur son propre travail et sur sa vie familiale. Après deux mois de fonctionnement, dans le cadre de la préparation de la réunion « compagnons », le personnel nous communique sous la forme d'une plainte les difficultés qu'il rencontre à réaliser des journées de travail de neuf heures. A partir de ces informations communiquées par les compagnons, nous nous interrogeons sur la plus-value réelle de la neuvième heure quotidienne en période d'hiver avec les chefs d'équipe et les représentants du personnel chargés du suivi du chantier. Du point de vue du travail, nous concluons que ce

type de rotation constitue un coût aussi bien pour la santé du personnel (éclairage du chantier le matin insuffisant pour permettre le travail des compagnons en sécurité, impact négatif de l'horaire matinal sur le sommeil, accroissement de la fatigue physique suite à quatre jours de travail consécutifs) que pour la production (incompatibilité entre la quantité de travail à faire contrainte par le type d'ouvrage et le matériel disponible sur le chantier et le temps de travail journalier du personnel, heures de travail perdues par jour et par compagnon par rapport aux heures affectées dans le cadre du Bilan Main d'œuvre).

Ces résultats présentés par l'ergonome sont débattus avec les cadres dirigeants et les représentants du personnel au cours d'une réunion du comité d'entreprise.

Deux types de décisions sont prises au cours de cette réunion :

- Celles liées au chantier expérimental qui conduisent à une nouvelle organisation du temps de travail avec les journées de huit heures (Par la suite, ces décisions sont présentées sur le chantier par un cadre dirigeant en présence de l'ergonome et des représentants du personnel lors de la réunion « compagnons ») ;
- Celles liées à l'entreprise qui ré interrogent les semaines *hautes* et *basses* définies dans le cadre de l'accord d'entreprise relatif à la réduction du temps de travail et à la prise en compte d'un déterminant externe tel que les saisons (hiver et été)

A la fin du chantier, les résultats de l'analyse des entretiens semi-directifs effectués par l'ergonome auprès de l'ensemble des acteurs (de la direction de l'entreprise aux compagnons présents sur le site) nous permettent d'évaluer ces décisions et de mesurer l'effet positif de ce changement d'horaire aussi bien sur la santé, la sécurité que sur l'efficacité du travail.

CONCLUSION/ÉLÉMENTS DE DISCUSSION

L'intervention ergonomique relative à la conception et à l'évaluation dynamique de l'organisation du travail sur un chantier expérimental dans une entreprise de construction lors d'un changement législatif concernant l'ARTT conduit l'ergonome a participé à la Stratégie de l'entreprise. Cette contribution de l'ergonome nous amène à soumettre à discussion différents éléments :

- La participation à la décision comme un passage obligé dans les PME pour l'ergonome ;
- La nature du projet de conception portant sur l'organisation en lien avec la Stratégie de l'entreprise ;
- L'accès pour l'ergonome aux espaces de décisions ;
- L'analyse du travail des cadres dirigeants et les coopérations possibles avec l'ergonome ;
- « Avoir la main sur la Stratégie » comme un enjeu possible pour l'ergonome ;
- L'analyse de sa propre activité stratégique.

RÉFÉRENCES

- (1) Bergamini (1995), Du virtuel au réel : quelques aspects de l'activité du chef de chantier, Mémoire de DEA d'ergonomie, CNAM, Paris
- (2) Carballeda G. (1997), La contribution des ergonomes à l'analyse et à la transformation de l'organisation du travail l'exemple d'une intervention ergonomique relative à la maintenance dans une industrie de processus continue, Thèse de doctorat en ergonomie, CNAM, Paris

- (3) Daniellou F. (1992), Ergonomie et projets industriels, cours d'ergonomie B4, CNAM, Paris
- (4) Dejours C.(1995), Le facteur humain, Paris : PUF (Que sais-je ?)
- (5) Garrigou A. (1992), Les apports des confrontations socio-cognitives au sein des processus participatifs : le rôle de l'ergonomie, Thèse de doctorat en ergonomie, CNAM, Paris
- (6) Hubault F. (2000, mai), Faire de l'ergonomie une pensée, in « Comprendre que travailler c'est penser, un enjeu industriel de l'intervention ergonomique », séminaire DESS-DU CEP Ergonomie et Ecologie humaine Université de Paris I, Paris
- (7) Shön D. A. (1983), The reflexive practitioner : How professional think in action, in USA : Basic Books
- (8) Six F (1999), De la prescription à la préparation du travail Apports de l'ergonomie à la prévention et à l'organisation du travail sur les chantiers du BTP, Thèse d'habilitation à diriger des recherches, Université Charles de Gaulle Lille 3, Lille
- (9) Terssac G. de, Lompré N. (1995, septembre), pratiques organisationnelles dans les ensembles productifs : essai d'interprétation, in « Ergonomie et production industrielle, l'homme dans les nouvelles organisations », XXXè congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française, Biarritz