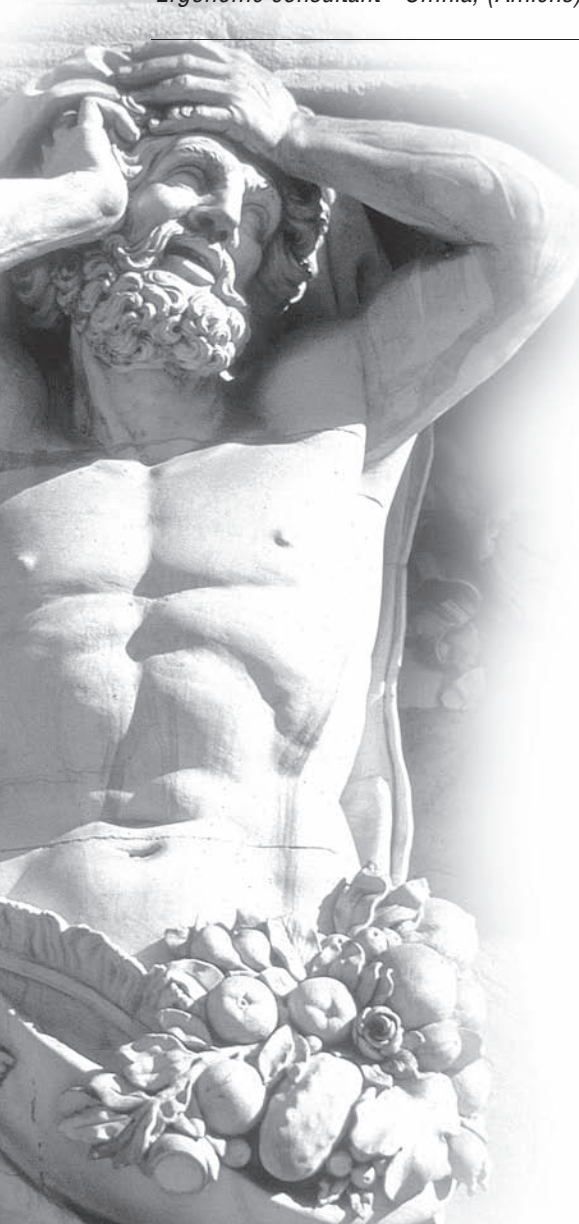


Prescription, efficacité et santé

Fabrice BOURGEOIS

Ergonome consultant - Omnia, (Amiens)



Les ergonomes ont tous des histoires passionnées avec chacun des trois sujets, la santé, la prescription et l'efficacité. Cette conférence sera le récit de quelques-unes de ces histoires, un des points de vue possibles sur la question, appuyé sur une expérience de la pratique construite du côté consultant.

En regardant les trente dernières années, l'histoire des rapports de l'ergonomie avec la santé, la prescription et l'efficacité est finalement marquée d'étapes décisives. L'intégration de l'ergonomie dans la conception des projets industriels dans les années 80 en est une importante. Depuis 4 ou 5 ans, l'ergonomie est moins contestée pour instruire le lien entre santé et organisation. Désormais, son point de vue compte dans la prescription architecturale, de l'ingénierie, de l'organisateur ...

Quelle est l'étape suivante ? La question des modèles de gestion vient nous percuter aujourd'hui. Les interventions récentes montrent que l'ergonomie s'invite comme ressource pour interférer dans la réflexion stratégique de groupes industriels (notamment, récemment, dans des interventions réalisées dans le champ de la prévention des risques et à bien d'autres évoquées par des collègues...). De plus en plus souvent, les moyens d'agir sur certains des facteurs de risque TMS dans des entreprises de grande taille nous font remonter au niveau des comités de direction. Un nouvel engagement, une redéfinition de notre périmètre d'actions s'impose qui reconnaît l'analyse ergonomique du travail pertinente dans la critique des modèles d'efficacité et la proposition d'alternatives.

LA MESURE DE LA CHARGE DE TRAVAIL, UNE HISTOIRE PROPRE AU MODÈLE TAYLORIEN

Dans les années 70, la charge de travail était une référence forte en ergonomie. Elle a été une tentative difficile de conciliation entre santé et prescription dans les modèles tayloriens. L'idée que la charge de travail pouvait se mesurer, à contribuer à promouvoir une certaine idée de l'ergonomie dans les services hygiène et sécurité, dans les CHS de l'époque et dans les sections syndicales (pour mémoire, "la grille du LEST"). Les sollicitations observables dans l'activité de travail étaient référencées (typologie et fréquence de postures, distances à parcourir,

nombre et hauteur des marches à monter, température dans l'atelier, durée d'exposition à tel niveau sonore ...). La cotation de la charge de travail qui en résultait permettait de dire à un "préventeur", mais aussi à un représentant du personnel "stop, là c'est trop". La valeur limite, instruite techniquement et légitimée socialement, faisait office de prescription mais aussi de contre-pouvoir. La grille de mesure était utilisée comme garde-fou vis à vis d'un modèle où l'efficacité ne vaut que par la réduction du coût du travail, autrement dit par la suppression des opérations ou l'augmentation de leur vitesse. Mais, la partie se jouait à l'intérieur du système, pour le critiquer et/ou l'aménager, mais sans pouvoir le transformer réellement.

L'ANALYSE DE L'ACTIVITÉ DE TRAVAIL OU LA CRITIQUE, MALGRÉ NOUS, DE MODÈLES D'EFFICACITÉ

L'ergonomie a pris des distances avec la notion de charge de travail au fur et à mesure, me semble-t-il, qu'elle a élargi son approche pluridisciplinaire. Elle a été amenée à considérer un modèle de l'Homme au travail non exclusivement transformateur d'énergie.

Le développement de la notion d'activité de travail n'est pas étranger à cette prise de distance. Les grilles classiques d'évaluation de la charge de travail se sont trouvées dans l'incapacité de traduire la dynamique d'actions, leurs motifs, la diversité et variabilité des contraintes environnementales et des caractéristiques des personnes.

La méthode Renault pour l'analyse des activités répétitives a tenté de conserver l'approche "charge de travail". Elle corrige les défauts constatés en intégrant l'activité de décision et de régulations. Mais, l'efficacité d'une telle grille d'analyse ne peut marcher que si l'entreprise place cette méthode au niveau de cible stratégique.

Une telle grille de mesure doit représenter, pour l'entreprise, un système d'informations l'amenant non pas simplement à comptabiliser le nombre d'actions de corrections des postes mais à ré-interroger aussi ses modèles d'efficacité. Par exemple, un modèle d'efficacité très répandu chez les équipementiers est la ligne en "U", permettant l'utilisation de tous les postes avec un effectif déterminé selon la production à réaliser. Les avantages du système sont l'utilisation maximale des équipements et l'ajustement au plus bas du *coût du travail*. Le modèle de contrôle de gestion (réduire ou supprimer des opérations, accélérer la vitesse de transformation du produit,

chasser tout stock intermédiaire...) influe sur le modèle technico-organisationnel. Tout pousse alors à réduire au maximum les distances entre postes de travail. De la sorte, tout le monde travaille debout pour passer plus vite d'un poste à l'autre. Les encours de régulations entre postes ne sont plus possibles. Tout le monde devient de plus en plus dépendant du rythme de la ligne et de ses défaillances.

Dans ce cas, pour être à la hauteur de son ambition, la méthode doit alerter l'atteinte aux possibilités de décision et de régulations des opérateurs. Ce contre-pouvoir ne sert plus à savoir à quel "niveau" le modèle taylorien est acceptable. Il sert à le critiquer. Des alternatives à ce modèle doivent forcément sortir de ce type d'analyse. Vaste programme qui explique pourquoi la reproductibilité de la grille Renault, dans les entreprises que nous connaissons et qui ont tenté son utilisation, n'a pas été probante parce qu'elle a été essentiellement envisagée pour la seule mesure de la charge de travail au poste.

L'EFFICACITÉ DE L'INVESTISSEMENT SUBJECTIF

La charge de travail connaît aussi des problèmes d'objectivation avec la prise de conscience, par les ergonomes, de l'investissement subjectif dans le travail. Voilà que s'interpose dans la rigueur scientifique des sollicitations musculaires et des processus de discrimination des signaux, des réalités que nous sommes condamnés à classer dans la sphère subjective. Au cours d'une intervention de conception, nous avons reçu une leçon magistrale par des peintres de boucliers de voiture à qui nous décrivions nos observations de leurs postures pénibles. Ils nous ont fait comprendre qu'ils ne ressentait pas de pénibilité, mais plutôt du plaisir à faire de la sorte : "il faut nous voir danser !". Ils nous ont fait comprendre aussi qu'à vouloir transformer cela, nous risquions, cette fois, de leur rendre la vie au travail pénible.

Comment rendre compte de cette incursion dans notre méthodologie ? La valeur limite du plaisir au travail ne se décrète pas de la même façon que l'accélération du rythme cardiaque dans un local chauffé à 25 °C, lors du portage d'un carton de 20 kg, sur un plan incliné de 10 °. On aurait pu "neutraliser" cette variable. Autrement dit, on aurait pu se dire qu'on avait mal entendu ou que cela ne nous concernait pas.

Nous avons cherché plutôt à ne pas en rester à cette impression embarrassante de "plaisir qui ferait mal" et à comprendre ce que pouvaient "fabriquer" ces postures qui devaient être nor-

malement pénibles. Les peintres, effectivement, engagent leurs corps d'un bout à l'autre du bouclier, en cherchant à maintenir une distance et une vitesse d'application de la peinture la plus constante possible. Mais les paramètres de la vitesse et de la distance changent en fonction des informations visuelles qu'ils prennent en temps réel pour évaluer la densité de peinture déposée. Les postures "dites" pénibles sont donc déterminées par la nécessité de faire des passes complètes, de prendre des informations rapidement et de corriger éventuellement par des passes supplémentaires là où la peinture fait défaut. Bref, ils "fabriquent de la qualité", au moyen de régulations (de règles "chorégraphiques" pourrait-on dire) construites collectivement. Et cette qualité s'appelle "*homogénéité de la peinture sur le bouclier*". Questionnés sur ce critère, les responsables de l'entreprise nous répondent qu'il n'y a pas de problème. Le fait qu'il y ait absence de défaut d'homogénéité paraît relever, pour eux, d'un phénomène de génération spontanée. Leur problème de qualité, à eux, s'appelle "*présence de grains sur le bouclier*", attribuée aux déplacements et aux postures en tout sens des peintres qui brassent de la poussière.

L'ERGONOMIE ET LES MODÈLES DE VALORISATION ÉCONOMIQUE DU TRAVAIL

Avec cet exemple des peintres, nous sommes devant deux modèles de contrôle de gestion de la qualité. L'un, officiel, compte les grains et conclue que les modes opératoires posturaux des peintres ne sont pas efficaces. L'autre, issu d'une interpellation d'un opérateur à des ergonomes, compte les déplacements comme la source d'absence de défauts d'homogénéité et conclue que les mêmes modes opératoires posturaux des peintres sont, là, efficaces. Finalement, les ergonomes ont contribué à la compréhension du modèle opératoire des peintres qui a gagné le statut d'efficacité aux yeux des responsables de l'entreprise. Au lieu de prescrire l'interdiction de bouger, la possibilité de déplacement de part et d'autre du bouclier a été maintenue.

Dans cet exemple, même si, à l'époque, cela n'a pas été formalisé en ce sens, l'ergonome, pour avancer, a été obligé de questionner le système d'information opérationnel de l'entreprise. Une mauvaise information (ici l'ignorance de la façon dont se fabrique l'absence de défauts d'homogénéité) a des effets immédiats dans la façon dont l'entreprise pilote ses projets et son organisation. Le diagnostic de départ était

mauvais. Le système initial de prescriptions (interdiction des déplacements...) allait changer les conditions du travail des peintres (réduire les possibilités de maîtrise de la qualité...) et leur organisation à gérer leur santé (ne plus prendre plaisir à engager le corps pour faire du beau travail...). C'est bien la proposition d'un autre système d'informations, à l'initiative des ergonomes, qui a incité l'entreprise à redéfinir son projet.

Ce que coûte, ici, le réinvestissement dans les déplacements des peintres et leur "liberté d'actions" vaut, bien sûr, ce qu'aurait coûté les défauts d'homogénéité s'ils ne pouvaient plus se déplacer. Dire cela, c'est rappeler que le travail est certes un coût mais aussi un effet utile, une source d'efficacité (de la qualité insoupçonnée, d'habiletés, des compétences et stratégies gestuelles, de la réalisation de soi...).

L'ERGONOMIE A À FAIRE CONNAÎTRE UNE VISION DIFFÉRENTE DE L'EFFICACITÉ AU TRAVAIL

L'ergonome ne peut pas échapper à la confrontation de ses analyses avec les modèles d'efficacité. Il doit assumer son point de vue sur cette question face aux dirigeants d'entreprise mais aussi devant les partenaires sociaux. Il a donc le problème du fond et de la forme que doivent prendre ses résultats, ses propositions.

En veillant à ne pas le simplifier, il observe le rapport entre la santé et le travail comme ce que le travail coûte (pourrait coûter) à la santé mais aussi comme ce que le travail apporte (pourrait apporter) dans la construction de la santé. La santé est approchée dans une acception large, "globale" (physique, sociale, psychique...) et la prescription dans son rapport au réel (quoique les choses ne soient pas aussi simples, le prescrit pouvant être du réel). La dualité entre le travail prescrit et le travail réel, fondatrice de tant de vocations, est toujours un angle d'attaque très mobilisateur et efficace, ne serait-ce que pour tenter de mieux comprendre le rapport entre santé et prescription. Trop de prescriptions peut aliéner, fabriquer des TMS... mais trop peu, aussi.

Il se doit aussi d'observer, de comprendre et d'expliquer le rapport entre santé et efficacité. C'est un objectif stratégique dont les résultats attendus sont des alternatives aux modèles de gestion et de pilotage de l'organisation, et des prescriptions correspondantes.