“Intervenir sur l’organisation. Concevoir des dispositifs de régulation pour un travail plus démocratique” [Résumé]

Johann Petit

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/activites/6363>

DOI : 10.4000/activites.6363

ISSN : 1765-2723

Éditeur

ARPACT - Association Recherches et Pratiques sur les ACTIVités

Référence électronique

Johann Petit, « “Intervenir sur l’organisation. Concevoir des dispositifs de régulation pour un travail plus démocratique” [Résumé] », *Activités* [En ligne], 18-1 | 2021, mis en ligne le 15 avril 2021, consulté le 17 avril 2021. URL : <http://journals.openedition.org/activites/6363> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/activites.6363>

Ce document a été généré automatiquement le 17 avril 2021.

Activités est mis à disposition selon les termes de la licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International.

“Intervenir sur l’organisation. Concevoir des dispositifs de régulation pour un travail plus démocratique” [Résumé]

Johann Petit

RÉFÉRENCE

Johann Petit. *Intervenir sur l’organisation. Concevoir des dispositifs de régulation pour un travail plus démocratique*. Habilitation à Diriger des recherches – Ergonomie. École Doctorale Société, Politique, Santé Publique. Université de Bordeaux. Soutenance le 01 décembre 2020

NOTE DE L’ÉDITEUR

Jury

- Flore Barcellini, Professeure d’Ergonomie, CNAM Paris (*Rapporteure*)
- Pascale Carayon, Professeure d’Ergonomie, University of Wisconsin-Madison (*Rapporteure*)
- Pierre Falzon, Professeur d’Ergonomie, CNAM Paris (*Rapporteur*)
- Pierre-Yves Gomez, Professeur d’Économie, EM Business School de Lyon (*Examinateur*)
- Fabienne Hanique, Professeure de Sociologie, Université Paris-Diderot (*Examinatrice*)
- Bernard N’Kaoua, Professeur de Sciences cognitives, Université de Bordeaux (*Garant*)
- Blanche Ségrestin, Professeure de Sciences de gestion, MINES ParisTech (*Examinatrice*)

- 1 En France et dans de nombreux autres pays, les entreprises sont au cœur d’évolutions majeures depuis un demi-siècle. *La tertiatisation* de l’économie a considérablement modifié les modes de production, les relations à la clientèle, les outils ou encore les

métiers (de Bandt & Gadrey, 1994). *La financiarisation* a transformé les modes de gouvernance des entreprises (Ségrestin & Hatchuel, 2012), leur rapport aux profits (Chambost, 2018) en cherchant inexorablement à les augmenter au détriment de projets productifs (Gomez, 2019). Elle est très probablement à l'origine d'une recherche « d'organisations du travail innovantes », depuis une trentaine d'années, pour tenter d'optimiser au mieux les systèmes de production, mais en développant une forte intensification du travail (Askenazy, 2004). *La mondialisation* de la production et du commerce a fait évoluer les structures mêmes des entreprises, les systèmes de prise de décision et de management, les relations de travail (Palpacuer, 2012) les façons de produire et de consommer (Plihon, 2019). Au final, ces évolutions ont profondément bouleversé le monde du travail, nos modes de vie, et plus généralement l'état des ressources planétaires. Or, les crises à répétition, qu'elles soient sociales ou financières, sont un signe d'une période de transitions plurielles déjà enclenchées ou à venir. Il est peu probable que nous puissions continuer à consommer, de façon identique, les ressources de la planète et les biens que nous produisons. L'environnement, les modes de production, l'économie, le partage des richesses ou encore l'organisation des prises de décision vont être au centre de transitions importantes : écologique, sociale, économique, territoriale ou encore productive. Les entreprises sont et vont être traversées par ces transitions.

Mais en quoi ces préoccupations sociétales interpellent-elles l'ergonomie ?

- 2 *A priori*, elles paraissent loin de son champ d'investigation, mais la nécessité d'aborder les situations de travail de manière systémique nous conduit à nuancer cette position. Si l'ergonomie s'est d'abord intéressée aux caractéristiques physiques du travail, c'était principalement pour répondre aux besoins sociétaux d'une époque en matière de santé (Daniellou, 2015). Mais, par son souci d'utilité sociale et de prise en charge du travail réel (Wisner, 1995), l'ergonomie a progressivement fait évoluer ses propres modèles de l'humain et d'action. Les évolutions des entreprises évoquées plus haut ont profondément transformé l'organisation du travail. Ainsi, au tournant des années 1990, notamment lors de la progression exponentielle des troubles musculosquelettiques, les problématiques organisationnelles, jusque-là loin du champ de nos préoccupations, sont apparues comme décisives dans la compréhension du travail et des atteintes à la santé (Bourgeois, Lemarchand, Hubault, Brun, Polin, & Faucheux, 2000), en particulier par la mise en évidence de liens entre stress et atteintes physiologiques (Carayon, Smith, & Haims, 1999). Mais plus qu'explicatifs d'effets sur le travail et les personnes, les déterminants organisationnels sont aussi devenus, plus tard, une cible d'action pour l'ergonomie. De nombreux déterminants comme la multiplication des fusions d'entreprises, des déménagements, des changements de métiers, de direction, des modifications de technologies, ou encore la rationalisation de la production et le poids du « client » dans l'espace de travail, ont ainsi poussé l'ergonomie à orienter son action sur l'organisation. Les enjeux de santé au travail sont considérés aujourd'hui comme liés aux possibilités de développement des personnes, du sens du travail (Hanique, 2004), du pouvoir d'agir en situation (Clot, 2008). La perspective d'un travail soutenable (Volkoff & Gaudart, 2015), plus supportable (Clot & Gollac, 2014), plus démocratique (Cukier, 2017), nécessite de le concevoir avec une vision plus systémique et à plus long

terme. Le travail est ainsi, plus que jamais, lié aux choix stratégiques en matière d'organisation. Dans ce dessein, l'ergonomie a fait évoluer ses concepts et méthodes dans une visée plus constructive (Falzon, 2013).

- 3 Dans ce contexte, la réussite des entreprises dans la gestion des transitions en cours et à venir sera probablement décisive dans leur développement et dépendra fortement de leur capacité à adapter leurs stratégies, leurs systèmes de production, leurs modèles de management et à construire des projets durables. Pour y parvenir, il nous semble indispensable d'envisager d'autres modes de fonctionnement des entreprises de façon à ce que le travail et les personnes qui le réalisent soient au centre des réflexions. Cette position sous-entend un rôle crucial des managers (Detchessahar, 2013) dans la gestion des changements et du quotidien, et la conception d'un management plus décentralisé, distribué au sein d'une activité collective. Ainsi, nous faisons l'hypothèse que la capacité à réguler sur des temporalités diverses (en préparation du travail, pendant son exécution ou encore *a posteriori* d'un incident par exemple) dépend amplement du potentiel local de compétences ainsi que des marges décisionnelles locales. Il s'agit alors de développer des organisations moins silencieuses (Morrison & Milliken, 2000), plus attentives aux signaux faibles et en mesure de les prendre en charge, des organisations structurées sur des principes de subsidiarité (Petit, Dugué, & Daniellou, 2011), favorisant l'action individuelle et collective.
- 4 Fondé sur une diversité d'interventions en entreprise, réalisées sur une quinzaine d'années en conduite de projet de changement ou sur des problématiques de santé, nous proposerons un modèle d'intervention sur l'organisation s'appuyant sur :
 - Une vision de l'organisation qui favorise la prise en compte du travail et le développement des personnes, facilite les régulations, et donc promeut des capacités de prises de décision au plus bas niveau pertinent ;
 - Une participation accrue des salariés (managers y compris) dans les décisions du fonctionnement quotidien et en amont des projets de changement ;
 - Des modalités pédagogiques et des temporalités suffisantes pour permettre le développement d'apprentissages pendant l'intervention (Petit & Dugué, 2019) ;
 - L'usage de l'expérimentation organisationnelle comme dispositif de transformation (Petit & Coutarel, 2013) ;
 - Une compréhension du travail des managers et un ancrage réaliste des changements dans leurs pratiques quotidiennes.

BIBLIOGRAPHIE

- Askenazy, P. (2004). Les désordres du travail. Enquête sur le nouveau productivisme. Paris : Seuil.
- Bandt, J. de, & Gadrey, J. (1994). *Relations de service, marchés de service*. Paris : CNRS.
- Bourgeois, F., Lemarchand, C., Hubault, F., Brun, C., Polin, A., & Faucheux JM. (2000). *TMS et travail, quand la santé interroge l'organisation*. Lyon : Anact.

- Carayon, P., Smith, M.J., & Haims, M.C. (1999). Work Organization, Job Stress, and Work-Related Musculoskeletal Disorders. *Human Factors*, 41(4), 644-663.
- Chambost, I. (2018). Comment la finance investit le futur des entreprises : une analyse des dispositifs de liquidité à l'œuvre. *Revue française de Socio-Économie*, 21(2), 77-103.
- Clot, Y. (2008). *Travail et pouvoir d'agir*. Paris : PUF.
- Clot, Y., & Gollac, M. (2014). *Le travail peut-il devenir supportable ?* Paris : Armand Colin.
- Cukier, A. (2017). *Le Travail démocratique*. Paris : PUF.
- Daniellou, F. (2015). *L'ergonomie en quête de ses principes* (2^e édition). Toulouse : Octarès.
- Detchessahar, M. (2013). Faire face aux risques psychosociaux : quelques éléments d'un management par la discussion. *Négociations*, 1(19), 57-80.
- Falzon, P. (2013). *Ergonomie constructive*. Paris : PUF.
- Gomez, P.Y. (2019). *L'esprit malin du capitalisme*. Paris : Desclée de Brouwer.
- Hanique, F. (2004). *Le sens du travail. Chronique de la modernisation au guichet*. Toulouse : Érès.
- Morrison, E. et Milliken, F.J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Palpacuer, F. (2012). Financiarisation, pressions normatives et rapports humains au travail : état des lieux en France. In A. Mendez, R. Tchobanian, & A. Vion (Eds.), *Travail, compétences et mondialisation. Les dynamiques sociétales en question* (pp. 59-70). Paris : Armand Colin.
- Petit, J., & Coutarel, F. (2013). L'intervention comme dynamique de développement conjoint des acteurs et de l'organisation. In P. Falzon (Ed.), *Ergonomie constructive* (pp. 133-146). Paris : PUF.
- Petit, J., & Dugué, B. (2019). Rôle de l'ergonome dans le développement des caractéristiques pédagogiques des interventions. In C. Delgoulet, V. Boccara, & M. Santos (Eds.), *Les formateurs au travail : conditions d'exercice, activités, interventions* (pp. 195-212). Toulouse : Octarès.
- Petit, J., Dugué, B., & Daniellou, F. (2011). L'intervention ergonomique sur les risques psychosociaux dans les organisations : enjeux théoriques et méthodologiques. *Le Travail Humain*, 74(4), 391-409. DOI : 10.3917/th.744.0391.
- Plihon, D. (2019). La globalisation financière. In A. Bénassy-Quéré, C. Chavagneux, E. Laurent, & M. Rainelli (Eds.), *Les enjeux de la mondialisation* (pp. 23-41). Paris : La Découverte.
- Ségrestin, B., & Hatchuel, A. (2012). *Refonder l'entreprise*. Paris : Seuil.
- Volkoff, S., & Gaudart, C. (2015). *Conditions de travail et soutenabilité des connaissances à l'action*. Rapport de recherche CEE, n° 95. <https://www.vie-publique.fr/rapport/35145-conditions-de-travail-et-soutenabilite-des-connaissances-laction>
- Wisner, A. (1995). *Réflexions sur l'ergonomie (1962-1995)*. Toulouse : Octarès.

RÉSUMÉS

Visant des rapprochements entre ergonomie, sociologie et sciences de gestion, ce mémoire d'HDR, qui s'appuie sur une pratique d'interventions en entreprise, s'intéresse aux modalités d'intervention sur l'organisation à travers le travail des managers. Leur rôle dans la capacité de régulation organisationnelle (technique et décisionnelle) des entreprises, leur participation

active aux changements ou encore le regard sur le travail de leurs équipes, et le leur, seront ainsi mis en avant.

INDEX

Mots-clés : intervention, managers, travail, organisation, conception

AUTEURS

JOHANN PETIT

Bordeaux INP, ENSCBP, 16 av. Pey Berland 33607 Talence, johann.petit@u-bordeaux.fr