

RH

Le premier Salon romand des ressources humaines se tient ces 3 et 4 octobre à Genève Palexpo.

Ergonomie et ressources humaines doivent jouer un plus grand rôle

L'ergonome et les DRH doivent travailler ensemble afin de permettre une meilleure mobilisation des compétences des collaborateurs

LE TERME ergonomie est composé des mots grecs ergon signifiant travail et nomos signifiant règles ou lois. Ce néologisme est attribué à un ingénieur gallois, Murrell, qui l'a utilisé à la suite de recherches dans le domaine de l'aviation militaire. Son souci était de mieux comprendre le système homme/machine afin d'améliorer les conditions d'interactions. L'ergonomie anglo-saxonne, aussi appelée Human Factors, était née. Son développement a été important dans le monde, notamment dans la conception des interfaces homme/machine de façon à assurer un confort d'utilisation biomécanique et cognitif et contribuant à une efficacité opérationnelle.

inter inter inter inter

Parallèlement, un courant d'ergonomie s'est développé, à savoir l'ergonomie de langue

française, ou ergonomie de l'activité de travail. Complémentaire. Tandis que les ergonomes anglo-saxons se focalisent sur la réduction de l'écart entre la tâche et l'activité de travail par un renforcement de la prescription, les ergonomes de langue française s'attachent à rendre intelligible cet écart, irréductible totalement, et à trouver dans l'organisation du travail les moyens d'en faire une ressource pour la performance économique de l'entreprise (productivité, qualité, fiabilité...) et la santé (physique, physiologique, psychologique...) de ses collaborateurs. Travail prescrit et travail réel L'activité de travail – c'est-à-dire le travail réel, ce que font réellement les collaborateurs – n'est jamais qu'une pure et simple exécution de la tâche prescrite – ce qu'on demande aux collaborateurs de faire. Cela pour deux raisons.

D'une part, la prescription du travail ne peut pas être exhaustive: même pour un travail prétendu «simple», la liste des tâches peut être quasi-infinie; de surcroît, cette prescription est généralement le fruit de la participation de plusieurs services (R&D, qualité, ingénierie) qui définissent leurs objectifs propres mais laissent un flou dans la cohérence globale, voire engendrent des contradictions, des conflits de règles. D'autre part, il intervient toujours des événements dans



les situations de travail qui ne sont pas et ne peuvent pas être prévus tels que des aléas, des pannes, l'absence d'un collègue, des variations de qualité de la matière première, le retard d'un sous-traitant par rapport à l'avancement d'un projet... Ces événements, inhérents à la complexité du monde, invitent aussi bien les opérateurs d'une ligne de production que les cadres et les hauts managers à faire preuve d'imagination, à créer des stratégies, des «compromis opératoires» leur permettant de faire face à l'imprévu. La mobilisation des savoir-faire des collaborateurs, autrement dit l'activation de leurs compétences, est alors la garantie d'une efficacité économique et d'une valorisation subjective des collaborateurs.

Trois questions pour un enjeu

L'un des enjeux de l'ergonomie est de mettre en évidence ces savoir-faire, de les valoriser et d'encourager dans l'organisation du travail – au sens le plus large – leurs possibilités d'acquisition et de mobilisation en tant que ressources pour l'entreprise. C'est bien dans ce cadre que se dévoile un véritable rendez-vous entre les DRH et les ergonomes. Trois questions convoquent DRH et ergonomes à une action «ensemble».

Tout d'abord, il serait illusoire de croire que le modèle taylorien a disparu des entreprises et des organisations. La parcellisation, la monotonie et la répétitivité des tâches sont encore observables au sein de nombreuses lignes de production; les modèles de gestion basés sur l'éclatement des commandes clients en besoins humains calculés selon des temps standard d'exécution

sont légions; la distinction entre des «concepteurs» du travail et des «exécutants» est toujours apparente, marquée couramment par une différenciation hiérarchique et un cloisonnement spatial.

Première question. Dans ce contexte taylorien encore fortement ancré et bridant par définition l'autonomie et les compétences, comment peut-on envisager un processus de valorisation des ressources humaines?

Ensuite, les entreprises se veulent et se doivent d'être de plus en plus réactives et flexibles pour répondre aux exigences de marchés économiques particulièrement concurrentiels. Cependant, les organisations du travail sont généralement rigides et laissent aux «exécutants» peu de marges de manœuvre. Par exemple, lors de la mise en place de la procédure Lean Manufacturing, il est énoncé dans la formation que «la standardisation du travail est bonne pour le moral des employés». Il existe un paradoxe entre la nécessité d'adaptabilité et de souplesse de l'entreprise pour être compétitive et des organisations du travail qui ne rendent pas compte de ces besoins.

Deuxième question. Comment repenser l'organisation du travail afin de mettre en cohérence les exigences économiques et environnementales et les modèles de gestion?

Enfin, puisque les compétences des collaborateurs sont mobilisées pour gérer ce qui n'a pas été prévu par les prescriptions, il apparaît indispensable d'être présent pour les observer afin de les valoriser. Les différents niveaux hiérarchiques sont habituellement stigmatisés par des distinctions spatiales nettement identifiables: les lignes de

production au premier niveau, les cadres au deuxième et les hauts managers au troisième; il s'agit d'une utilisation symbolique et non fonctionnelle des espaces de travail. Les questions essentielles de la gestion des compétences et de la reconnaissance du travail sont au cœur des dysfonctionnements potentiels d'une telle utilisation.

Troisième question: Comment reconnaître le travail des collaborateurs si l'on n'est pas présent spatialement et temporellement avec eux?

L'enjeu de la compréhension des activités de travail

Ce que font les collaborateurs n'est jamais que pure exécution. Le travail réel est ainsi une ressource pour l'entreprise dans sa manière de répondre aux événements non prévus et pour les collaborateurs eux-mêmes dans leur relation subjective au travail (accomplissement, satisfaction). Encore faut-il leur laisser des marges de manœuvre, de l'autonomie. C'est pourquoi, il est pertinent de concevoir des organisations du travail par le travail. Comprendre ce qui se passe réellement pour mieux organiser le travail: voilà l'un des enjeux de l'ergonomie et des DRH. Permettre la mobilisation des compétences mais aussi la reconnaître. Pour ce faire, les services RH doivent être un pivot central de l'entreprise, mettant positivement en confrontation les points de vue des «exécutants» dans une démarche participative avec les points de vue légitimes du management. Travailler ensemble pour construire efficacement ensemble. Pour que ce partenariat entre ergonomie et DRH soit efficace, il est nécessaire préalablement que la place des deux disciplines

évoluent: il faudrait que le champ d'application de l'ergonome ne soit pas seulement réduit à celui d'un «concepteur de chaises et de tables ergonomiques» et que les services RH soient un véritable levier de performance économique en participant activement aux décisions stratégiques de l'entreprise. ■

STÉPHANE BERNE
Institut du Management
de la HEG Arc, Neuchâtel.
stephane.berne@he-arc.ch