

■ RÉSEAU DES JEUNES CHERCHEURS ET CHERCHEUSES EN ERGONOMIE



université
de BORDEAUX

C'EST QUOI CETTE THÈSE (CQCT)

Volume spécial Université de Bordeaux
Equipe Ergonomie des Systèmes Complexes
UMR 5218

Septembre 2023



Édito



Johann PETIT

Maitre de conférences, HDR
Directeur des 6 thèses présentées

Les travaux doctoraux présentés dans ce numéro spécial de « C'est Quoi Cette Thèse » (CQCT) s'inscrivent dans ceux développés par l'équipe d'Ergonomie des Systèmes Complexes (ESC) du Laboratoire IMS (Université de Bordeaux, Bordeaux-INP, UMR 5218).

Les travaux de l'ESC ont pour vocation d'accompagner les projets de conception et de transformation de systèmes de travail, au regard des activités humaines qui s'y déroulent. Pour cela, une analyse fine de l'activité existante est indispensable afin de simuler et anticiper les choix les plus favorables à la santé, au développement des activités et à la performance. Spécialisée sur les dimensions organisationnelles du travail, l'ESC vise à produire des connaissances sur les liens entre organisation, travail et santé mais aussi sur les démarches de transformation (organisationnelle, technique) et les démarches de prévention. Ces dernières années, les travaux de l'ESC se sont orientés sur le travail des managers et sur l'intérêt de développer leur propre activité.

Camille Bachellerie, Alexandra Wartel, Claire Violleau, Latifa Benrezkallah, Juliette Tran et Clara Similowski, que j'ai le plaisir d'accompagner dans leur formation doctorale, contribuent pleinement au développement des travaux de l'ESC. En effet, de façon singulière, chacune de leur thèse, dans des secteurs d'activité différents, éclaire la compréhension et la transformation des organisations, le rôle des managers (dans la gestion du quotidien ou la gestion de projets émergents comme la transition écologique), le développement des activités individuelles et collectives à travers la pratique réflexive ou encore le développement des capacités de régulation organisationnelle.

Mettre en lumière ses travaux sous différentes formes est un exercice de formation à la recherche indispensable, raison pour laquelle je soutiens l'initiative CQCT du RJCE.

Le management agile dans l'ingénierie de conception automobile

activité de synchronisation

agile

métiers de la conception

stratégies de travail

automobile



C'est quoi être agile au travail ?

Le management agile est issu des « **méthodes agiles** » qui, dans les années 2000, ont initialement été instaurées pour la conception de logiciels au sein de start-ups, et consistent à **réduire les cycles de conception** informatique. Depuis moins d'une dizaine d'années, des groupes industriels d'envergure internationale les adaptent à leurs propres contextes et à d'autres métiers. Ces méthodes agiles deviennent alors des **modes de management**. Ainsi, je m'intéresse à l'introduction du management agile dans **les métiers de la conception industrielle automobile**. La particularité de ces métiers repose sur le fait que les concepteurs doivent réaliser ce qui est nommé une **activité de synchronisation**. En d'autres mots, l'activité de synchronisation nécessite de mettre en place, au quotidien dans son travail, des **stratégies** afin d'être au **bon moment**, au **bon endroit**, avec les **bonnes personnes**. C'est pour cette raison que je me demande en quoi le management agile peut constituer une **ressource** ou un **frein** pour réaliser l'activité de synchronisation dans l'ingénierie de conception automobile.

Ce qu'il faut retenir :

À partir de l'analyse ergonomique du travail de conception, cette thèse montre que, **pour réaliser leur activité de synchronisation**, les concepteurs doivent continuellement **jongler entre différentes formes d'organisations du travail** qui, loin de se juxtaposer les unes aux autres, se superposent tel un « **millefeuille organisationnel** ». Dans ce contexte, le **management agile** constitue une **nouvelle couche du millefeuille** ; il s'agit alors pour les concepteurs de **renouveler leurs stratégies** afin de réaliser l'activité de synchronisation.

Camille
Bachelier



CREAPT-CEET-LISE-CNAM /
Université de Bordeaux

@ Me contacter :

camille.bachelier@lecnam.net

En codirection avec Corinne GAUDART





Apports de l'ergonomie à la transformation des pratiques managériales

managers

réflexivité

recherche-intervention

organisation du travail

ergonomie



Comment accompagner les managers à l'évolution de leurs pratiques ?

Les managers sont des personnes essentielles dans la définition de l'organisation du travail de part leurs rôles, fonctions et positions dans les entreprises. Considérés comme responsables de la santé de leurs équipes, ils sont souvent pointés du doigt lorsque des problématiques apparaissent. Aussi, de nombreuses formations managériales visant à leur dire quoi faire et comment le faire se développent. Mais alors même qu'ils sont souvent décrits comme étant pris entre « le marteau et l'enclume », ces approches tiennent-elles vraiment compte des contraintes de leur propre travail ? *Quelles difficultés rencontrent-ils dans l'exercice de leurs fonctions et comment sont-elles prises en compte lorsqu'il s'agit d'améliorer les conditions de travail ? Aussi, en quoi l'ergonomie peut-elle être un soutien à l'amélioration de leurs conditions de travail ?* Pour y répondre, nous avons conduit une recherche-action auprès de managers d'une plateforme logistique, de la direction du site au management de proximité. Nous cherchons à montrer en quoi il est nécessaire d'intervenir de manière systémique et transversale, collective mais aussi individuelle auprès d'eux pour transformer durablement leurs conditions de travail. En s'appuyant sur leur travail et la manière dont ils le réalisent, nous proposons également de développer la question de leur réflexivité (œil critique par rapport à leur propre comportement, apprentissage de la façon dont ils définissent et résolvent les problèmes).

Ce qu'il faut retenir :

En tenant compte des spécificités du travail des managers, l'objectif de cette thèse est de proposer une manière d'intervenir auprès d'eux visant l'amélioration de leurs conditions de travail. Cela passe notamment par le développement de leur réflexivité sur leur travail et plus largement sur l'organisation. Nous faisons l'hypothèse que cela puisse avoir des conséquences positives sur celles de leurs équipes. Le fruit de cette recherche peut particulièrement intéresser des professionnels de santé et des entreprises engagées dans une transformation des pratiques managériales.





Espaces de débat sur le travail et Développement organisationnel

Espaces de débat
sur le travail

apprentissages

développement
organisationnel

management de
proximité

travail collectif



C'est quoi les espaces de discussion sur le travail et quel est leur intérêt ?

Les espaces de débat ou de discussion sur le travail constituent une des méthodes promues par la recherche en ergonomie depuis plus d'une dizaine d'années et par d'autres disciplines telles que les sciences de l'éducation et les sciences de gestion

L'ergonome intervient pour apporter du changement en réponse à une demande sociale.

Dans le cadre des activités des services, les espaces de débat sur le travail contribuent à **développer l'organisation du travail,**

A travers ma thèse, j'ai expérimenté cet outil dans une agence locale de la caisse nationale algérienne des retraites. Louverture du droit à la retraite requiert l'acquisition du savoir et de l'expertise. La coordination entre les liquidateurs, chargés de cette mission, et leurs encadrants de proximité est la clef de voute. Les espaces de débat sur le travail ont permis d'améliorer les relations intra et interservices et ont facilité les **apprentissages individuels et collectifs,**

L'allure participative de sa structure, par la mise en débat des anomalies de production entre les liquidateurs et leurs encadrants de proximité, à un niveau horizontal, et le transfert de toute situation-problème, dépassant leurs marges de manœuvre vers le niveau organisationnel et hiérarchique, favorise l'articulation entre les différents niveaux de la **structure organisationnelle** et son développement.

Ce qu'il faut retenir :

Les résultats de cette recherche ont les ambitions suivantes:

- Le recours des employeurs algériens à la démarche ergonomique,
- L'utilisation de la méthode des espaces de débat sur le travail comme élément de la structure organisationnel permettant aux supérieurs hiérarchiques d'accéder au travail réel de leurs subordonnés et d'adapter leurs stratégies gestionnaires
- l'amélioration de la santé et de la performance des salariés et de l'entreprise





Améliorer les pratiques d'intervention en entreprise à partir de l'analyse du travail de consultants-ergonomes

régulation

#espace de discussion

activité de conseil

réflexivité

recherche-intervention



Se regarder pédaler pour mieux pédaler !



Seul ou à plusieurs, le consultant en organisation tente de répondre à une demande sociale en déployant une méthodologie qui semble adaptée : 1. aux besoins exprimés de l'entreprise ou l'organisation qui souhaite acheter une prestation de conseil ; 2. aux manières de faire et aux valeurs du cabinet qui l'emploie et vend des prestations de conseil ; 3. à ses propres analyses et expériences, lesquelles évoluent au cours de sa pratique et de son parcours. Du fait de cette multiplicité d'acteurs et d'attentes, **l'activité de conseil en entreprise est source d'incertitudes et de rebondissements**. Les consultants doivent alors identifier les **critères du travail bien fait** sur lesquels chacun va se baser pour évaluer l'efficacité et la satisfaction de l'intervention pour éventuellement s'ajuster en conséquence.

Dans le **cabinet conseil Solutions Productives**, un **espace de discussion** peut être utilisé par les consultants pour partager leurs interventions avec le collectif du cabinet. Si passer en Revue les Projets (nom du dispositif interne) est censé aider à **réaliser des régulations et favoriser la réflexivité** sur la pratique, cela ne va pas forcément de soi pour le consultant qui présente son travail et ses difficultés au collectif (peur du jugement, de l'évaluation, de ne pas être compris, de ne pas comprendre etc.).

Cette **recherche-intervention en cabinet** propose d'analyser les activités des consultants à partir d'observations, d'analyses vidéos et d'entretiens. L'objectif est de préserver la santé des intervenants et **d'améliorer les pratiques** au sein des cabinets conseils.

Ce qu'il faut retenir :

Les résultats de cette thèse ont deux ambitions principales :

- Optimiser l'amélioration continue d'un outil interne pour qu'il puisse répondre aux attentes des consultants et à celles du cabinet (résolution de problèmes, maintien et montée en compétence, harmonisation et partage de pratiques, etc.) et ainsi être exportable à d'autres structures.
- Améliorer la santé et la performance des interventions pour qu'elles soient viables et permettent de déployer et développer les compétences des consultants, qui eux-mêmes, analysent le travail des autres, pour la santé et la performance des entreprises clientes.

« Bonjour, je m'appelle Claude, je suis également consultant et je ne suis pas du tout sûr de savoir ce que je fais.. »



Organiser la transition écologique – une ressource pour le travail et les travailleurs

transition écologique

ergonomie

transformations

organisation du travail

managers

Juliette
Tran



Laboratoire IMS Bordeaux,
Laboratoire PACTE Grenoble

@ Me contacter :

juliettesandramarie@gmail.com

En codirection avec Sandrine CAROLY
En co-encadrement avec Karine CHASSAING



Et si on regardait la transition écologique sous l'angle de ceux qui la font vivre?

Le constat est clair : œuvrer pour la transition écologique en révisant nos manières de produire, consommer et travailler devient une nécessité pour tenir compte des limites planétaires de notre nature. *Mais peut-on concevoir de grandes œuvres sans ouvriers ?* Par ce travail de thèse de doctorat, nous défendons le point de vue suivant : de la même manière que la transition écologique ne peut pas fonctionner sans transition sociale, elle ne le peut pas non plus sans transition du travail. L'ergonomie est une discipline qui permet de regarder comment les acteurs effectuent leur travail et comment les accompagner pour que celui-ci soit plus facilement réalisable.

Notre recherche repose sur l'analyse du travail (comprendre les tâches, les moyens, les manières de faire et de penser, les stratégies, les marges de manœuvre, les résultats, les effets, etc.) de managers et agents de terrain d'une collectivité territoriale (jardiniers, agents de propreté, chefs d'équipes, etc.).

Nous montrons la complexité à laquelle font face les acteurs pour agir en faveur de la transition écologique. Cette complexité du réel est à prendre en compte, car la transition écologique ne saurait reposer sur la simple application des règles. Par des études empiriques, nous montrons que cette transition fait intervenir un système d'acteurs hétérogènes (élus, usagers, managers stratégiques, managers de proximité, agents de terrain, fonctions ressources, etc.). Cela transforme le travail à tous les niveaux de la ligne hiérarchique et amène donc à le repenser. Au quotidien, les managers et agents de terrain régulent et gèrent des contradictions pour faire en sorte que les nouvelles règles liées à la transition écologique soient effectives. Cette gestion s'appuie sur la recherche de compromis entre différentes visions (du travail, de la santé des acteurs, de l'économie, de la politique, de la performance, de l'écologie, etc.) que nous appelons conflits de critères. Comprendre et s'appuyer sur le travail des acteurs qui œuvrent pour la transition écologique, permet de trouver les leviers qui facilitent les changements.

Ce qu'il faut retenir :

Faciliter le travail : c'est faciliter la mise en œuvre de la transition écologique.

Afin d'avancer dans cette voie de manière durable pour la nature et les acteurs, cela nécessite : (1) un cadre permettant d'accompagner les décisions, (2) de repenser le travail en prenant en compte les réalités de terrain et en donnant la possibilité de réguler aux agents et managers et (3) d'espaces de débat pour gérer des conflits de critères. Cela implique donc la transformation des manières de faire et de penser à tous les niveaux hiérarchiques, autrement dit, **une culture de la transition écologique.**



Transition écologique : y a qu'à, faut qu'on ?



Améliorer le déroulement de la préparation des traitements contre le cancer

radiothérapie externe

fluidité

ergonomie

organisation

collectif



Selon vous, quels sont les points communs entre le rugby et la radiothérapie externe, traitement contre le cancer ?

La **radiothérapie externe** permet de traiter des **cancers** grâce à une source radioactive placée à l'extérieur du corps du patient. **Différents professionnels** préparent ce traitement en faisant avancer le dossier comme une équipe de rugby fait avancer le ballon jusqu'à marquer l'essai. Marquer l'essai c'est donner le traitement. En fonction de son poste, chaque joueur va réaliser un certain nombre d'actions, comme en radiothérapie où chaque professionnel ajoute sa propre contribution. Lors d'un match ou de la **préparation** du traitement, le temps est compté. Cette dernière peut être retardée lorsque des problèmes surviennent, entravant la **fluidité du processus**. Il faut alors rattraper ce retard quitte à travailler dans l'urgence et risquer de commettre des **erreurs**. Dans ma thèse, je m'intéresse à la manière dont ces **professionnels travaillent, communiquent, se coordonnent** pour faire avancer le dossier malgré tout. Il existe une certaine liberté organisationnelle au sein des centres de radiothérapie, comme dans les clubs de rugby où chacun possède ses propres combinaisons et codes. Certaines **organisations, codes, combinaisons, fonctionnent** mieux que d'autres, c'est ce que j'essaie de montrer en radiothérapie externe.

Ce qu'il faut retenir :

La radiothérapie, traitement contre le cancer met en jeu différents acteurs. La **préparation** du traitement est une phase très importante qui peut rencontrer des **difficultés** : des accélérations ou des ralentissements. Ces difficultés peuvent avoir des **répercussions sur les travailleurs voire la sécurité des patients**. L'organisation du travail peut être la cause de ces difficultés, nous allons donc chercher à l'améliorer.



RÉSEAU DES JEUNES CHERCHEURS ET CHERCHEUSES EN ERGONOMIE

