



HAL
open science

Le sens de l'organisation en acte, essence de l'organisation. Cas d'un établissement public

Irène Gaillard, Vanina Mollo

► To cite this version:

Irène Gaillard, Vanina Mollo. Le sens de l'organisation en acte, essence de l'organisation. Cas d'un établissement public. 54ème congrès de la SELF. Comment contribuer à un autre monde ?, Sep 2019, Tours, France. hal-02149697

HAL Id: hal-02149697

<https://hal.science/hal-02149697>

Submitted on 6 Jun 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



*Texte original**.

Le sens de l'organisation en acte, essence de l'organisation. Cas d'un établissement public

Irène Gaillard et Vanina Mollo

Université de Toulouse, CERTOP, IPST-Cnam,
irene.gaillard@ipst-cnam.fr et vanina.mollo@ipst-cnam.fr

Résumé. Cette communication traite des rapports entre activité et organisation du travail à partir de l'accompagnement de la prévention primaire des risques psychosociaux (RPS) dans un établissement public. La recherche des facteurs de RPS s'est fondée sur l'analyse de ce qui est perçu et vécu par les agents. Les résultats acquis ont servi de contenu aux outils classiques de prévention des RPS pour mobiliser l'encadrement, élaborer et faire vivre un plan d'action dans l'établissement. Ce travail nous permet de revenir sur des éléments théoriques concernant tout particulièrement l'activité où le sens de l'organisation en acte et structuration de l'organisation se produisent.

Mots-clés : Étude du travail, Stress, Conception du travail et de l'organisation, Prévention.

The activity: the sense of organization in action, the essence of the organization.
The case of a public institution

Abstract. This communication deals with the relationship between activity and work organization in the context of support of primary "psychosocial risk" prevention in a public institution. The search for psychosocial risk factors was based on an analysis of what is perceived and experienced by officers. The results obtained have been used as content for traditional psychosocial risk prevention tools to mobilize management, develop and implement action in the institution. This work allows us to come back to theoretical elements concerning the activity where the sense of organization in action and structuring of the organization occur.

Keywords: Work study, Stress, Work design and organization, Prevention

*Ce texte original a été produit dans le cadre du congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française qui s'est tenu à Tours, les 25, 26 et 27 septembre 2019. Il est permis d'en faire une copie papier ou digitale pour un usage pédagogique ou universitaire, en citant la source exacte du document, qui est la suivante :

Gaillard, I., & Mollo, V. (2019). Le sens de l'organisation en acte, essence de l'organisation – cas d'un établissement public. Actes du 54^{ème} Congrès de la SELF, Université de l'Ergonomie : Comment contribuer à un autre monde ? Tours, 25, 26 et 27 septembre 2019

Aucun usage commercial ne peut en être fait sans l'accord des éditeurs ou archiveurs électroniques. Permission to make digital or hard copies of all or part of this work for personal or classroom use is granted without fee provided that copies are not made or distributed for profit or commercial advantage and that copies bear this notice and the full citation on the first page.

Nous présentons ici une réflexion sur les rapports entre activité et organisation à partir de l'accompagnement ergonomique d'un établissement public de 300 agents ayant souhaité engager une démarche de prévention des risques psychosociaux (RPS). Après avoir défini « l'organisation en acte » à partir des cadres théoriques qui fondent l'activité comme un espace où se produit un couplage entre ce qui est significatif et le pouvoir de l'activité d'agir sur l'organisation, l'accompagnement ergonomique mis en œuvre dans cette perspective sera présenté. Enfin, différents points de discussion seront mis en perspective.

L'ORGANISATION EN ACTE

Cadrage de la notion

La notion « d'organisation en acte » réfère au couplage entre le cadre structurant du travail et ce qui fait sens au cours de l'activité. Cette expression souligne que l'activité est tout à la fois structurée par et structurante de l'organisation du travail, et que les moyens et les fins que chacun mobilise et désire atteindre au cours de l'activité se précisent en rapport au caractère situé de l'activité. En effet, ces derniers ne sont pas nettement donnés par l'organisation prescrite (Joas, 1992 ; Giddens, 1984 ; Weick, 2003). Ce couplage est un processus continu d'interactions entre ce qui émerge localement comme organisant pris en compte et ce qui est organisé par l'activité. Il existe à différents registres d'interaction entre organisation prescrite et activité au cours :

- (1) de l'activité productive ; l'organisation s'y incarne au travers de ce qui est pris en compte et du sens de l'action ; elle est tout à la fois signifiante et signifiée dans et par l'activité ;
- (2) d'activités où individus ou collectifs s'ajustent et retravaillent leur positionnement ;
- (3) des interactions encadrants/encadrés qui retravaillent et créent les fonctionnements ;

(4) des actions qui s'exercent dans les rapports sociaux, par l'exercice du dialogue social et des relations professionnelles.

Cette conception de l'activité comme « organisation en acte », conduit à étudier et à penser conjointement tâche et activité, prescrit et réel, plutôt que de les considérer isolément. Au cours de l'activité s'incarne un processus continu d'interactions entre ce qui est pris en compte et ce qui prend, fait et donne sens pour les acteurs. L'organisation n'est plus le cadre déterminant de l'activité, elle capitalise de multiples choix de structuration incorporant entre autres les activités passées de soi et des autres. Elle prend sens et participe au sens au cours de l'activité, de ce qui en est perçu et vécu.

Cette « organisation en acte » conduit à un « travail d'organisation » (Terssac, 2011) dans le sens où l'activité devient le vecteur d'ajustements, de changements organisationnels plus ou moins formalisés, lui conférant un pouvoir d'organisation que l'action ergonomique peut modéliser et porter à connaissance pour agir.

Origines de la notion

Cette conception des relations entre activité et organisation est portée par différents travaux en ergonomie, en sociologie des organisations, ou encore en philosophie sur la base de travaux théoriques relevant de paradigmes distincts.

Dans « l'intelligence de la tâche », Montmollin (1984) souligne que « l'organisation est toujours à des degrés divers, enjeu de négociations ». Il pointe le fait que l'organisation du travail est en prise directe avec l'activité de chacun, dans le sens où l'activité comporte un pouvoir de négociation de l'organisation qui s'exerce aux différents registres d'action mentionnés précédemment. Cette place de la négociation à l'interstice de ce qui est réglé et géré est travaillée par Lecoester (2015) et Lecoester et al. (2018) dans un contexte de conception.

Avec le concept de « travail d'organisation », Terssac (2011) s'appuie sur la théorie de la régulation sociale de Reynaud pour souligner l'existence

d'activités d'ajustements et de régulations des acteurs du système qui participent individuellement, collectivement et/ou encore sur la scène sociale à la réalisation du travail. L'organisation n'est alors plus l'organisation du travail. Elle est action vue comme « un processus d'échange négocié de règles par lequel les sujets modifient et construisent leurs relations ... » sur la base de leurs compétences, de leurs initiatives, de leurs stratégies et du système de travail où le pouvoir est distribué.

Ce couplage entre organisé et organisant, entre structuré et structurant se retrouve dans d'autres travaux que nous mentionnerons, sans prétention d'exhaustivité. Ils se réfèrent à des approches théoriques telles que la théorie de la structuration (Giddens, 1987), le pouvoir créatif de l'action Joas (1992), l'auto-référence du sujet de Morin (1990), les normes qui ordonnent la vie et s'y produisent dans l'expérience du vivant de Canguilhem (1993), l'expérience des normes en ergologie (Durrive, 2006), la théorie de l'organizing de Weick (2001), l'agir organisationnel de Maggi (2003).

Il est intéressant de constater que ces travaux se réfèrent largement à la place de la réflexivité dans le sens de l'action et au pouvoir de normalisation de l'activité. Ces deux processus liés à l'activité sont de plus en plus pris en compte dans les pratiques d'intervention et d'accompagnement ergonomiques (par exemple, Rocha, Mollo et Daniellou, 2018).

L'analyse de l'activité pour comprendre « l'organisation en acte »

Malgré sa complexité apparente, l'organisation en acte est un objet d'étude saisissable et analysable. Nous avons fondé l'accompagnement de l'établissement public souhaitant prévenir ses RPS en recherchant le sens de l'action révélé par ce qui est racontable et commentable de l'activité (Theureau, 1992). Ce principe du « primat de l'intrinsèque », nous a permis de comprendre les relations organisation-activité sous l'angle de l'organisation en acte et d'accompagner l'établissement en

matière de prévention des RPS. Ce principe du « primat de l'intrinsèque » nous a permis de comprendre les relations organisation-activité sous l'angle de l'organisation en acte et d'accompagner l'établissement en matière de prévention des RPS.

UN CAS D'ANALYSE DE L'ORGANISATION EN ACTE POUR PRÉVENIR DES RPS

L'accompagnement ergonomique : l'organisation en acte, support de décision des acteurs

Nous parlons « d'accompagnement ergonomique » dans le sens où : (a) l'analyse de l'organisation en acte est produite par l'ergonome ; (b) les connaissances ainsi produites ont été intégrées au projet et ont apporté du contenu aux outils et formalismes visés par l'établissement.

Dans la pratique, l'accompagnement ergonomique a été produit dans un double mouvement entre analyses ergonomiques et demandes de la direction, qui se sont incrémentées étape par étape. Il a été réalisé sur 7 années, au travers de plusieurs interventions espacées dans le temps, de manière à permettre le développement des actions de prévention des RPS et du dialogue social. Ces ajustements ont permis dans l'action d'accompagnement une « organisation en acte » des acteurs de la prévention des RPS dans le sens où :

- la connaissance de l'organisation en acte du point de vue des agents a conduit la direction à réorganiser ses attentes en matière d'élaboration des « projets des départements » et du projet stratégique de l'établissement. Pour ces 2 documents stratégiques, un volet RPS a été créé impliquant de ce fait l'ensemble de la ligne hiérarchique.

- de même, un fonctionnement collectif en « équipe pluridisciplinaire » intégrant l'ergonome a permis de mettre en cohérence ce travail avec celui du médecin du travail et de l'assistante sociale, ce qui a permis d'aboutir à un diagnostic partagé.

L'ensemble de l'accompagnement est en cours depuis plus de 7 ans.

L'analyse de l'organisation en acte comme ressource des projets de l'établissement

L'analyse de l'organisation en acte a été développée au rythme des projets de l'établissement. Alors que la demande initiale était de sensibiliser les encadrants de proximité aux RPS, le Document Unique, 2 diagnostics partagés sur les RPS, 2 plans d'action de prévention des RPS de 4 ans ont été réalisés. Les encadrants ont rédigé les volets RPS pour les « projets de département » et le « projet stratégique » à partir de ce qu'ils ont pris en compte des éléments d'analyse sur le sens de l'action et l'organisation en acte analysé à partir du point de vue des agents. Les étapes qui ont été suivies ont été les suivantes.

De la sensibilisation des encadrants de proximité, à la mobilisation du CODIR

Au terme de la sensibilisation des encadrants de proximité, au cours de laquelle ils ont été mis en situation d'analyser leur situation de travail et celle des agents, l'analyse de ce qui a été exprimé a permis de dégager des facteurs de RPS selon les six catégories de facteurs établis par le collège d'expertises sur le suivi des RPS¹. Les effets du manque de temps, des changements réglementaires, de la mutualisation des fonctions supports, du flou de certaines missions, de la difficulté d'usage d'indicateurs parfois faux, des désaccords avec l'usage des moyens, du manque de soutien parfois ressenti, de la perte de métier ou de mission ont été décrits. Ces facteurs de RPS ont été présentés et discutés au CODIR de l'établissement.

De la sensibilisation des agents, à la production de « volets RPS » dans les projets de département

À la suite, la direction a demandé aux chefs de département d'élaborer un volet

« prévention des RPS » à leur projet de départements et a commandité la formation de tous les agents aux RPS.

Dans la perspective de comprendre les RPS par l'organisation en acte, des ateliers d'analyse des situations de travail ont été intégrés au temps de formation des agents. Ces ateliers ont été animés par l'ergonome sans la présence de la hiérarchie. Les agents ont été invités à décrire individuellement par écrit, puis collectivement, les situations de travail qu'ils apprécient ou qu'ils perçoivent comme difficiles au cours de leur travail individuellement par écrit, puis collectivement. Ces réflexions ont été suscitées à partir d'un support que nous avons décliné des outils de l'INRS (Guyot, Langevin & Montagnez, 2013). Le caractère collectif des discussions et les relances de l'ergonome ont centré les échanges sur le travail.

Ces données collectées ont servi à décrire et expliquer les mécanismes de RPS propres à chacun des 10 départements. Ces diagnostics ont été restitués et discutés avec les agents en présence de leur encadrant. Une autre phase de restitution a parallèlement été conduite auprès des chefs de département afin de travailler avec eux leur propre activité d'encadrant vis-à-vis des facteurs de risque. Ces échanges leur ont également servi pour élaborer la partie « préventions des RPS » de leur projet de département.

Plénières des cadres, diagnostic partagé, équipe pluridisciplinaire, plan d'action de prévention et plan stratégique

Les connaissances de « l'organisation en acte » sur l'ensemble de l'établissement ont continué d'être produites, diffusées, discutées et appropriées en étant intégrées à la vie de l'établissement. Elles ont servi à :

- animer des réunions plénières des cadres qui ont organisé des temps de présentation et de réflexion à partir de questions portées par la direction (du type : Quel est le

¹https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_SRPST_definitif_rectifie_11_05_10.pdf

contexte particulier de votre service au regard de cette réflexion ? Quelle dynamique la démarche a-t-elle produite ?)

- produire le 1^{er} « diagnostic partagé » RPS de l'équipe pluridisciplinaire en collaboration avec le médecin du travail et l'assistante sociale ; ce diagnostic a été soumis à l'avis du CHSCT

- proposer un plan d'action, partagé avec l'équipe pluridisciplinaire, d'une cinquantaine d'actions élaborées à partir de l'analyse de l'ensemble des échanges ; ces actions ont été structurées selon des axes de travail concernant majoritairement le management (charge de travail, processus de signature, pratiques de gouvernance et de pilotage, relations entre institutions partenaires...)

- décider la mise en place d'un 2^{ème} groupe de travail à l'échelle de l'établissement pour travailler un chapitre « prévention des RPS » dans le plan stratégique de l'établissement pour les quatre années à venir.

- produire un 2^{ème} diagnostic partagé et un 2^{ème} plan de prévention au terme du 1^{er} ; ce groupe de travail a permis de renouveler le diagnostic partagé et de produire un 2^{ème} plan d'action fondé sur la participation des agents et le débat avec les organisations syndicales en CHSCT. Ces actions donnent la priorité à des actions de conduite du changement, de réflexion sur les outils informatiques, les impacts de la dématérialisation des actes administratifs sur les conditions de travail et notamment l'accueil du public qui n'est de ce fait plus le même.

L'analyse de l'organisation en acte a ainsi été intégrée à différents projets de l'établissement durant plus de 7 années de fonctionnement et constitue aujourd'hui son projet de QVT.

DISCUSSION-PERSPECTIVE

Cet accompagnement témoigne du fait que la connaissance de l'organisation en acte au cours de l'activité est un levier de développement des organisations. Il passe : (1) par l'analyse de l'ergonome qui crée des

situations qui révèlent l'organisation en acte et la formalise dans des termes concrets relevant du vécu quotidien ; (2) par le partage et la transmission du sens de l'action aux acteurs de l'organisation, ce qui permet l'acculturation et l'acquisition de compétences des acteurs pour prendre en compte et agir à ce niveau de compréhension du travail. Cet accompagnement a combiné modélisation, médiation et création d'actions de prévention. Il a permis une dynamique de transformations et d'ajustements de l'organisation pour la santé au travail. Trois points sont à souligner.

La diffusion de l'analyse normalise la connaissance, les échanges et l'agir intégrant le sens de l'organisation.

Fort des facteurs de RPS qui placent l'organisation du travail au cœur des ressorts de malaise au travail, l'analyse ergonomique a établi une correspondance entre l'organisation du travail et l'organisation en acte, en formalisant la manière dont l'organisation participe de ce qui est perçu et vécu de l'activité au quotidien. Le partage de ces connaissances a été à la base de son appropriation et de la normalisation dans l'établissement des raisonnements et des échanges par la connaissance de l'organisation en acte. La communication a reposé sur des restitutions-discussions verbales en face à face, en réunion collective, par des notes écrites, en plénière des cadres. Cette acculturation à l'échange sur l'activité en acte a concerné les agents, les encadrants de tous niveaux qui selon leurs prérogatives ont pensé et pris des décisions à partir de problèmes qui impliquent le sens de l'organisation.

L'analyse de l'organisation en acte donne un contenu au dispositif de prévention des RPS

L'analyse de l'activité au regard de l'organisation en acte a permis d'investir et de donner un contenu aux outils de prévention et de communication sur les RPS. Si en apparence la démarche est semblable à ce qui est largement préconisé,

les facteurs de risque ont pu être incarnés dans les termes concrets et significatifs des situations de travail vécues par les agents, et les encadrants de tous niveaux.

De même le partage et l'enrichissement de l'analyse avec les acteurs médicaux-socio, ainsi que la mobilisation des différents outils (diagnostic, plans...) a été un vecteur de partage et de transfert des connaissances sur le sens de l'action qui fonde les RPS. Ce contenu a été approprié par les acteurs à partir de la mise en forme sous le formalisme de la prévention des RPS.

L'analyse permet d'intégrer l'activité à la pensée de l'organisation

Cet accompagnement illustre que le sens de l'activité et de l'organisation est « essence » de l'organisation par son intégration aux actions et pratiques préventives qui ont été produites. Les éléments de la réalité du travail sur ce qui est perçu et vécu ont été pris en compte.

Le partage et l'enrichissement des analyses avec les acteurs de la santé, ainsi que la diffusion et la discussion des résultats dans l'esprit d'un retour d'expérience lors de restitutions collectives aux agents, ou individuelles aux encadrants (avec la garantie de discrétion autant que de besoin), conduisent et préparent les décisions qui concernent l'organisation du travail, et donnent à tous la possibilité de raisonner sur l'organisation et d'intégrer dans l'activité d'encadrement le point de vue de l'organisation en acte.

BIBLIOGRAPHIE

Canguilhem, G. (1993). Normes vitales et normes sociales. Essai sur quelques problèmes concernant le normal et le pathologique. In P. Macherey. *De Canguilhem à Foucault. La force des normes.* (pp.124–138). La fabrique éditions.

Durrive, L. (2006). L'expérience des normes : formation, éducation et activité humaine. Thèse Université de Strasbourg.

Giddens, A. (1987). *La constitution de la société.* Paris PUF.

Guyot, S., Langevin, V., & Montagnez, A. (2013). *Évaluer les facteurs de risques psychosociaux : l'outil RPS-DU.* INRS ED 6140.

Joas H. (1992). *The creativity of action.* Chicago, Verlag.

Lecoester, A. (2015). *De l'analyse de l'activité à la conception organisationnelle négociée - Le cas d'un projet industriel.* Université Lille 3, Lille.

Lecoester A., Gaillard I., Forrière J., Six F., (2018). Les compétences pour négocier l'organisation du travail : le cas d'un projet industriel d'automatisation, *Activités*, 15-2.

Maggi, B. (2003). De l'agir organisationnel : un point de vue *sur le travail, le bien-être, l'apprentissage.* Toulouse, Octares.

Montmollin, M. de. (1984). *L'intelligence de la tâche : éléments d'ergonomie cognitive.* Berne; New York: P. Lang.

Morin E. (1990). *Science avec conscience.* Paris, Fayard.

Rocha, R., Mollo, V., & Daniellou F. (2018). Contributions and conditions of structured debates on work on safety construction, *Safety science*, (113), 192-199.

Terssac G. (2011). La théorie du travail d'organisation. In B. Maggi (s/d), *Interpréter l'agir : un défi théorique.* Paris PUF, 97-121.

Theureau J. (1992). *Le cours d'action : analyse sémio-logique.* Berne, Peter Lang.

Weick, K. (2003). L'effondrement du sens dans les organisations : l'accident de Mann Gluch. In B. Vidaillet, *Le sens de l'action.* (pp. 59–86). Paris, Vuibert.

Weick, K. E. (2001). *Making sense of the organization.* Oxford, Blackwell Publishers, 483 pp.