



**HAL**  
open science

## La fonction du geste dans la reconquête du sens au travail : une question de reconnaissance [Atelier 5]

Pascal Simonet, Sandrine Caroly, Gabriel Fernandez, Edwige Quillerou-Grivot, Bertrand Poete, Karine Chassaing

### ► To cite this version:

Pascal Simonet, Sandrine Caroly, Gabriel Fernandez, Edwige Quillerou-Grivot, Bertrand Poete, et al.. La fonction du geste dans la reconquête du sens au travail : une question de reconnaissance [Atelier 5]. Actes du 3ème Congrès francophone sur les troubles musculosquelettiques (TMS). Les troubles musculosquelettiques : échanges et pratiques sur la prévention, Université de Grenoble, May 2011, Grenoble, France. pp.108-134. hal-03598979

**HAL Id: hal-03598979**

**<https://hal.science/hal-03598979>**

Submitted on 31 Mar 2022

**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.

Public Domain

## ATELIER 5

### La fonction du geste dans la reconquête du sens au travail : une question de reconnaissance

#### ■ Pascal Simonet

Chaire de psychologie du travail, Conservatoire national des arts et métiers, Paris, (France)

#### ■ Sandrine Caroly

Laboratoire Pacte, Université de Grenoble (France)

La prévention des pathologies professionnelles s'organise souvent autour d'un volet sur l'amélioration du « bien-être au travail » (thématique de la reconnaissance) et d'un volet sur le « bien faire son travail » (thématique de la formation aux bons gestes).

Le bien-être au travail est associé à la reconnaissance professionnelle entendue comme ce qui est reconnu au salarié comme qualités personnelles par sa hiérarchie. Cette question de la reconnaissance fait d'ailleurs partie des facteurs des situations de stress depuis longtemps établis.

La limite essentielle de ce modèle de la reconnaissance par les managers est qu'il exclut du champ de l'analyse, l'activité réelle de travail et l'examen des conditions de développement des gestes professionnels qui permettent de la réaliser. Par conséquent, si ce modèle est – peut-être – un outil de travail efficace du point de vue de l'activité managériale et de la gestion des ressources humaines, en revanche, il ne peut pas être envisagé comme modèle de la reconnaissance du point de vue de l'activité dans une perspective de prévention des pathologies professionnelles.

Au nom de cette prévention, les formations aux « bons gestes », qui se multiplient à mesure que les pathologies progressent, éloignent, quant à elles, les professionnels du réel de leur activité.

Pourtant la prévention des TMS et des RPS peut passer par une autre dynamique des conditions indispensables à l'amélioration du bien-être au travail et à la réalisation d'un travail bien fait. Pour être autre, cette dynamique doit commencer par être ancrée dans les situations concrètes de travail sans dissocier ces deux faces d'une même médaille au travail : le bien-être au travail a pour corollaire le bien faire son travail dans le cadre d'une activité toujours adressée à d'autres qu'à soi-même.

C'est donc par l'examen de la fonction du geste concret de travail que nous souhaitons examiner la manière dont chacun peut :

- se reconnaître, avec les autres, dans ce qu'il parvient à faire et à ne pas faire dans son activité ;
- reprendre la main sur le sens qu'il peut donner à son activité propre quand il est confronté aux difficultés de sa réalisation.

La dynamique de la reconnaissance est donc pour partie liée aux possibilités qu'ont les professionnels de développer, entre eux, des ressources nouvelles et d'élaborer des marges de manœuvre pour être efficaces dans le travail tout en préservant leur santé. L'ingéniosité du geste professionnel peut en être le garant quand ce dernier a les moyens de se réorganiser par un travail collectif qui transforme le collectif de travail en ressource pour son développement.

## Développement du geste et prévention des TMS

■ Gabriel Fernandez

Équipe clinique de l'activité, CRTD-CNAM Paris, AP-HP (France)

La prévention durable des TMS est désormais un objectif prioritaire de santé au travail pour la plupart des institutions françaises et européennes s'occupant d'hygiène et de sécurité du travail. Le grand nombre d'études et d'articles consacrés au sujet témoigne de la grande difficulté d'une telle prévention. Il est aujourd'hui reconnu que cela est dû à la multitude des facteurs pathogènes et à l'abondance des interactions entre facteurs qui compliquent l'analyse des situations dangereuses pour les opérateurs.

Il ressort de ces études que s'il est important d'adapter aussi bien l'ordonnancement des tâches, les machines et outillages que d'agir sur les paramètres biomécaniques des gestes, il est tout aussi primordial d'agir simultanément sur des paramètres plus globaux. Parmi ceux-ci, l'existence d'un collectif de travail semble être une condition indispensable à la pérennité des effets d'une prévention bien construite.

L'existence d'un tel collectif a partie liée avec la dynamique de la reconnaissance du travail et par là, participe à la conquête du sens de l'activité. En clinique de l'activité, le concept de collectif est utilisé dans une acception précise. Nous souhaitons dans cette communication spécifier cette acception afin d'explicitier les liens qui unissent un tel collectif à la dynamique de la reconnaissance et à la prévention des TMS.

## Milieus et groupes

Au plan psychologique, l'expérience collective ne se transmet pas comme on le fait d'un objet. On doit, pour y parvenir, la faire durer et perdurer sous la forme d'une évolution ininterrompue dans un milieu bâti pour agir. Autrement dit, nul ne reçoit en partage une expérience prête à l'usage, mais doit pour cela prendre place dans le courant des activités et des gestes propres à ce milieu. Le geste personnel se construit dans et contre ce courant, en ajustant les gestes d'autrui qui participe à la même tâche. C'est parce qu'il existe un groupe dans un milieu spécifique, que chacun de ses membres peut trouver matière à personnaliser ses gestes.

Avec Wallon nous pourrions dire que la similitude des obligations et des habitudes désigne le milieu, tandis que la similitude des buts que s'assignent les sujets définit le groupe, à condition d'ajouter qu'entre milieu et groupe les liens sont des rapports de détermination réciproque : même si le milieu pose des obligations, ce sont les sujets qui le fabriquent pour agir ; bien que ce soient les sujets qui assignent des buts à leurs actions, le milieu ne délimite pas moins le champ des actions possibles.

Du coup, il est possible de soutenir que les rapports entre les sujets et leur milieu professionnel ne sont pas seulement d'appropriation mais de transformation mutuelle. Plusieurs milieux se recoupant chez le même individu, et même s'y trouvant en conflit, il est conduit à s'opposer au chaos de la succession de ses expériences par une activité d'intégration qui lui confère son identité. Le milieu commence par commander les habitudes avant que de rendre possibles les choix que le sujet pourra s'imposer pour résoudre des discordances, et cela par comparaison de ses propres milieux à d'autres.

Les rapports entre les sujets et leur groupe sont d'une autre nature. Chacun est mis par le groupe entre deux exigences opposées. D'une part, affiliation au groupe dans son ensemble, ce qui le pousse à assimiler son cas à celui de tous les autres participants. D'autre part, l'agrégation au groupe n'est possible qu'en s'y différenciant des autres, en acceptant chacun de ses membres comme arbitres des défaillances ou des exploits individuels. Ces deux tendances, subjectivation ou esprit collectif, s'affrontent en chacun des sujets. Elles sont les deux moments complémentaires d'un même processus, aussi bien à l'échelle

individuelle qu'à l'échelle collective. Pas de groupe sans individu dans l'obligation d'harmoniser ses activités propres avec les buts du groupe ; mais pour l'individu pas de connaissance objective de soi sans groupes de référence (Wallon, 1954/1971).

### Collectif de travail

---

Cependant, si le travail collectif suppose l'existence de milieux et de groupes, il n'implique pas nécessairement l'existence d'un collectif de travail. Damien Cru (1995) le voit comme la réunion de « plusieurs travailleurs, d'une œuvre commune, d'un langage commun, de règles de métier, d'un respect durable de la règle par chacun, ce qui impose un cheminement individuel qui va de la connaissance des règles à leur intériorisation ». L'internalisation, dont il est ici question, marque l'existence du collectif dans son acception psychologique. Il a pour corollaire l'exercice d'un travail sur le travail collectivement organisé, véritable travail d'organisation du groupe professionnel (Caroly et Clot, 2004) que, pour cette raison, l'on peut désormais qualifier de collectif. Autrement dit, le collectif assure sa fonction psychologique lorsque sont réunis simultanément un milieu professionnel, un groupe d'opérateurs, une histoire commune de réorganisation du travail ouverte aux stylisations génériques. Ces dernières étant indispensables pour maintenir vivante une capacité d'agir ensemble face au réel.

A contrario, l'absence de production patiente et collective d'obligations partagées entre professionnels pour se mesurer aux épreuves du réel peut conduire chacun des membres du groupe à transgresser les règles prescrites. Mais, la transgression de la procédure dans l'activité individuelle risque fort pour son auteur, dans l'ombre et l'inquiétude, de faire le lit de la pathologie, et cela d'autant plus que l'organisation officielle du travail trouve à s'en accommoder.

Ainsi, dans un milieu de travail où existe un collectif, tout nouvel arrivant, incité à prendre part à l'histoire de transformation du genre professionnel commencée de longue date, est confronté à l'inconfort inévitable de s'approprier la subjectivité générique du collectif. Ce faisant, il peut transformer cet inconfort en ressource interne pour l'action à force d'identifications aux membres du groupe et de différenciations. Dès lors, le collectif de travail est une source majeure de l'activité du sujet avant que celle-ci ne le métamorphose en simple ressource singulière de l'activité individuelle. Cette métamorphose, qui transforme la source en ressource, rend possible le développement de l'activité personnelle. En définitive, le collectif est simultanément à l'extérieur du sujet dans les échanges dont est fait le travail collectif et à l'intérieur de l'individu comme instrument psychologique où il s'y développe en fonction de ces échanges.

On le voit, dans son acception psychologique le concept de collectif renvoie à la fois aux échanges sociaux dans lesquels est engagé le sujet et aux ressources personnelles qu'il a développées avec autrui au contact du réel. Les échanges dont il est ici question sont ceux que l'on peut repérer dans un groupe professionnel et qui portent sur les critères d'évaluation de la qualité du travail. Ces derniers concernent aussi bien la qualité des services ou des produits, que celle des façons de faire ou encore celle des effets sur le corps. Nous retenons que ces critères sont multiples et que pour cette raison ils sont en concurrence en chacun des membres du groupe pour gouverner les actions individuelles et collectives. D'où la nécessité pour le groupe d'en discuter afin de stabiliser dans son milieu, au moins temporairement, un accord sur les critères les plus opérants. Stabilisation toujours transitoire car le réel est une source permanente de renouvellement des désaccords. On peut alors dire du collectif qu'il est aussi un instrument psychologique pour supporter et développer les désaccords portant sur les critères.

### La reconnaissance : une demande à double tranchant

---

On comprend dès lors comment, privés de leur facteur de cohésion qu'est le développement créatif des conflits portant sur les critères du travail, les collectifs deviennent de simples regroupements d'opérateurs au sein desquels ces conflits avancent masqués sous forme de querelles entre personnes. Il est alors fréquent que la difficulté à supporter, malgré tout, ces différends personnels, parce qu'elle tourne le dos à la dispute sur la performance et la qualité du travail, se mue en une demande ambiguë de reconnaissance.

L'ambiguïté de la demande résulte d'un double mouvement. D'un côté, faute de collectif, l'activité, réduite à la pratique, est l'objet d'une tentative de normalisation dans l'intention de trouver et de prescrire la «bonne pratique», c'est à dire en réalité, d'obtenir des opérateurs le comportement supposé exempt de pouvoir pathogène. D'un autre côté, les échecs de ce procédé laissant des opérateurs démunis, il est complété par des dispositifs d'écoute de la souffrance au travail pour le moins problématiques. En effet, si l'écoute n'a pas pour but de rendre visibles à l'intéressé les obstacles de son activité, le risque est grand de voir la souffrance s'installer durablement. On assiste alors à ce paradoxe qu'il devient préférable pour certains d'être reconnus comme souffrants que d'être ignorés comme travailleurs.

On voit comment cette forme de reconnaissance par autrui, que nous qualifions de passive en référence à la forme grammaticale utilisée pour la désigner, enferme celui qu'elle prend pour objet dans une identité de victime. C'est que, ne trouvant plus dans son groupe professionnel les ressorts qui l'en feraient sortir, il trouve encore un avantage subjectif à recouvrir d'un voile compassionnel l'impuissance collective dont est faite la souffrance individuelle.

On a affaire ici à un affaiblissement du social au profit de l'interpersonnel, secondaire à une dissipation en soi du collectif. C'est donc un contresens que de qualifier de social le danger pour la santé qu'encourent les travailleurs concernés. C'est tout autant un paradoxe que de le baptiser de psychologique, car la diminution de la conflictualité sociale autour d'objets communs transpersonnels que sont la performance et la qualité du travail entrave la dynamique psychique des sujets impliqués (Clot, 2010).

Cependant, cette demande de reconnaissance possède un second tranchant. Qualifiée d'active, elle est reconnaissance de soi en quelque chose. En autoconfrontation croisée, une instrumentiste dans un bloc opératoire, voyant sa collègue préparer sa table avant l'opération, lui dit : « Cette table, c'est pas toi » (Bonnefond & Tomas, 2009). Elle ne reconnaît pas sa collègue dans ce qu'elle fait. Il est clair qu'ici la table n'est que la représentation métonymique non seulement de ce qui est fait, mais aussi de ce qui est à faire, de ce qu'il est souhaitable de faire selon les critères du métier et qu'éventuellement on ne peut plus faire. Autrement dit, le «quelque chose» qui sert d'objet à la reconnaissance de soi est intimement lié à l'histoire transpersonnelle des épreuves dont est fait le genre professionnel.

On peut donc répondre à la demande de reconnaissance en favorisant la possibilité de se reconnaître dans quelque chose, ce quelque chose pouvant parfois prendre une signification littérale. C'est pourquoi, les propriétés physiques d'un objet matériel s'y prêtant mieux que celles d'un service, les opérateurs des services éprouvent davantage le besoin de se reconnaître dans le métier (Clot, 2008).

### **Un modèle du développement du geste**

---

De quelle manière le collectif influence-t-il le développement du geste ? Celui-ci est toujours supporté par des contractions, le plus souvent isométriques, des muscles principalement antigravitaires, dont le contrôle échappe à la conscience, et dont certaines sont en avance sur les déplacements corporels, réalisant des anticipations posturales (Latash, 2002). Ainsi, la posture supporte le geste, lui fournissant la base pour la précision, la puissance, la dextérité. Mais surtout, les contractions posturales ne sont jamais isolées des composantes neurovégétatives qui participent à sa réalisation et qui composent la décharge émotionnelle. Les sentiments dérivant de ces émotions sont, dans la posture, en compétition avec les contractions volontaires pour s'emparer du tonus musculaire. Nous réservons le mot de «mouvement» à la synthèse du geste et de son support postural pour le distinguer du geste, bien qu'en réalité geste et mouvement soient donnés ensemble, car nous reconnaissons des propriétés psychologiques différentes au geste et au mouvement. En particulier, le mouvement possède une valeur signifiante du fait de ses rapports intimes avec les émotions, s'exprimant dans l'attitude. C'est en imitant l'attitude d'autrui qui a valeur de modèle pour le sujet, qu'il peut s'y opposer puis s'en détacher. Se faisant d'abord l'instrument du geste de l'autre, le sujet dispose ensuite du geste en soi comme instrument de ses mouvements (Wallon, 1970).

Si la posture supporte le geste, les automatismes le réalisent. Reprenant les travaux classiques de Bernstein (1996), et ceux plus contemporains de Edelman et Tononi (2000), à l'opposé du caractère routinier que d'ordinaire on lui prête, nous voyons dans l'automatisme un système fonctionnel dynamique échappant au contrôle conscient. Ce système fonctionne par rentrées massives entre différents regroupements

neuronaux, physiquement connectés entre eux par un réseau très dense de fibres réciproques et massivement parallèles. Elles associent des afférences sensitivo sensorielles, au premier plan desquelles les afférences kinesthésiques, au résultat d'une simulation des afférences attendues. L'automatisme, en transformant les écarts entre afférences réelles et simulées en corrections motrices, assure l'adaptation du geste en cours d'exécution au contexte auquel il prend part. Les répétitions, qui pour Wallon permettent au sujet d'entrer dans l'esprit du mouvement, sont pour Bernstein la base du développement des automatismes, ce dernier entendu davantage comme une restructuration des liens interfonctionnels que comme un élargissement de la gamme gestuelle qu'il est aussi.

C'est donc auprès d'autrui, dans ses groupes d'appartenance, qu'on prend les gestes par un double processus d'assimilation et de différenciation. Ce sont les échanges avec autrui et les conflits qu'ils font naître, posant entre autres au sujet des problèmes moteurs nouveaux, qui sont la source du développement des gestes. Ces processus sont rendus possibles par le fait que le contrôle d'un automatisme qui achoppe peut devenir conscient, passant de cette manière au plan du geste, et qu'un même geste peut être pris dans divers contextes posturaux, réalisant autant de mouvements différents. Ce sont ces passages d'un plan à l'autre que nous voyons comme le mécanisme du développement.

### **L'objectivation du geste pour développer le collectif**

---

Nous disons du geste de métier qu'il est une façon de faire, elle même validée par l'histoire d'un milieu professionnel donné (Tomas, Simonet & al., 2009). Il n'en reste pas moins que le geste possède en lui même une existence objective. Dans sa manifestation visible, il est un déplacement du corps et/ou de segments corporels que réalisent des contractions musculaires volontaires coordonnées et contrôlées par les centres nerveux.

Il devient donc possible de produire diverses objectivations du geste auquel on s'intéresse. Nous avons produit des indicateurs de sollicitation musculaire lors de la production d'un geste de retournement dans un atelier de blanchisserie, à partir de l'enregistrement d'électromyogrammes au poste de travail, sur des opérateurs volontaires exécutant leurs tâches ordinaires. D'emblée conçus comme un instrument favorisant les controverses professionnelles dans le groupe professionnel afin de remettre au travail le répertoire générique des gestes professionnels (Clot & Fernandez, 2005 ; Simonet, Caroly & Clot, 2011), ces indicateurs visent aussi à prendre la mesure de ce qu'il faut changer dans l'activité et dans l'organisation du travail.

L'ambition est donc d'utiliser l'objectivation du geste, dont la qualité s'avère alors décisive, pour favoriser les controverses gestuelles entre les membres du groupe professionnel, puis la subjectivation en chacun d'eux, par comparaison et expérimentation des gestes d'autrui sous l'effet de la dynamique argumentative débutée lors des séances d'autoconfrontation. Lorsque l'on parvient à un tel résultat, on peut dire que les opérateurs disposent de ressources personnelles qu'ils tirent des différences et de la comparaison entre eux et en eux. Comme nous l'avons noté, on peut alors parler de collectif de travail.

### **Le collectif prévient les TMS en développant le genre, le geste et l'activité**

---

Cependant, on observe souvent que le geste se libère du geste des autres non pas en lui tournant le dos mais par la voie de son perfectionnement. Il ne sera réellement développé que reconçu, et seulement s'il est évalué comme une contribution au développement du geste des autres, stabilisé dans l'histoire du collectif. Le genre professionnel du milieu de travail est ainsi défini non seulement par des mots et des sous entendus, mais aussi par des gestes communs pourtant personnalisés par chacun.

Le développement du geste en milieu de travail est donc simultanément une contribution au développement du genre professionnel. Le rôle du collectif est totalement déterminant, au point qu'il faille, comme c'est notre cas ici, chercher à le remettre en fonction pour faire repartir le processus de développement. Du coup, l'activité des membres du collectif s'en trouvera affectée au point que la sollicitation de l'activité réduira le niveau de l'hypersollicitation musculotendineuse. Car cette affectation offrira des ressources nouvelles

## Session 4

---

Suite : Les liens entre troubles musculosquelettiques (TMS) et risques psychosociaux (RPS)

aux opérateurs pour reprendre le système fonctionnel des automatismes, permettant leur restructuration. Nous postulons que l'effet de cette restructuration sur l'organisme est bénéfique aux structures musculo-tendineuses et constitue l'effet préventif visé.

## Bibliographie

---

Bernstein, N. A., (1996). On Dexterity and its Development, in *Dexterity and its Development*, Latash & Turvey Eds, Lawrence Erlbaum Associates.

Bonnefond, J. Y. & Tomas J. L. (2009). *Le travail des instrumentistes et des chirurgiens du bloc 12 sources et ressources du développement de l'organisation du travail*.

Caroly, S., & Clot, Y. (2004). Du travail collectif au collectif de travail. Des conditions de développement des stratégies d'expérience. Comparaison de deux bureaux de Poste. *Formation et Emploi*, n°88, 43-55.

Clot, Y. (2010). *Le travail à cœur*. La Découverte.

Clot, Y. (2008). *Travail et pouvoir d'agir*. PUF.

Clot, Y., & Fernandez, G. (2005). *Analyse psychologique du mouvement : apport à la compréhension des TMS*. *Activités*, 2 (2), 69-78, <http://www.activites.org/v2n2/fernandez.pdf>

Cru, D. (1995). *Règles de métier, langue de métier dimension symbolique au travail et démarche participative de prévention*, mémoire EPHE, Paris.

Edelman, G. M., Tononi, G. (2000). *Comment la matière devient conscience*. Odile Jacob.

Latash, M. (2002). *Bases neurophysiologiques du mouvement*. De Boeck Editions.

Simonet, P., Caroly, S., Clot, Y., (2011). *Méthodes d'observation de l'activité de travail et prévention durable des TMS action et discussion interdisciplinaire entre clinique de l'activité et ergonomie*. *Activités*, 8(1), <http://www.activites.org/v8n1/>

Tomas, J. L., Simonet, P., Clot, Y., & Fernandez, G., (2009). Le corps : l'œuvre du collectif de travail. *Corps*, 2009/1, n° 6, p. 23-30.

Wallon, H. (1942/1970). *De l'acte à la pensée*. Flammarion.

Wallon, H. (1954/1971). Les milieux, les groupes et la psychogenèse de l'enfant. *Enfance*, numéro spécial, 287-297.

### **L'analyse des gestes professionnels et de leurs dilemmes dans différentes instances au sein de l'entreprise : question de reconnaissance ?**

■ **Edwige Quillerou-Grivot**

(CNAM, équipe Clinique de l'activité  
Institut national de recherche et de sécurité (INRS)  
Laboratoire Organisation, changement et prévention)

**N**ous vous proposons une réflexion autour du cadre d'intervention que nous menons sur des questions de santé en général, et sur des problèmes de TMS en particulier. En clinique de l'activité (Clot, 2004, 2008), la manière dont nous allons construire ce cadre fait souvent l'objet de recherches du côté de la co-analyse avec les professionnels mais nous communiquons peu sur ce que nous tentons de faire du côté des personnes de l'entreprise qui nous font intervenir et qui nous prescrivent en quelque sorte notre périmètre d'intervention, ceux que nous nommons « commanditaires » (ex : membres de direction, concepteurs, CHSCT, etc.). Même si notre travail auprès de ces commanditaires dans l'intervention est une préoccupation aussi importante que le travail de co-analyse avec les professionnels, la formalisation de ce que nous tentons de faire n'est qu'à ces débuts. Lorsque nous intervenons, nous avons très souvent comme règle de créer **une instance de pilotage** constituée de ces personnes porteuses d'une demande, ou plus précisément d'une commande qui nous a été faite, c'est-à-dire le « pourquoi nous fait-on intervenir et quelle est notre prescription ? ». Ce que nous nommons « instance » dans l'intervention regroupe l'ensemble des personnes de l'entreprise participant de près ou de loin à l'analyse du travail. Même si cette règle est grandement partagée, avec notamment les travaux en ergonomie comme référence (Guérin & al., 1991), il paraît intéressant de regarder de plus près l'instance de pilotage de l'intervention qui est mise en place pour soutenir l'instance d'analyse du travail réalisé avec les travailleurs sur lesquels portent directement les questions de santé. À partir d'une intervention menée chez un logisticien automobile, il sera alors question d'interroger ces deux instances à la suite d'une commande du responsable des méthodes de l'entreprise concernant le travail d'opérateurs de montage de pièces automobiles. Nous centrerons notre propos sur les déplacements de l'analyse des gestes professionnels des opérateurs à travers ces instances durant l'intervention, notamment au sein de l'instance de pilotage regroupant des membres de la direction opérationnelle et des services fonctionnels puis intégrant opérateurs et chefs d'équipe.

### **L'intervention et son évolution**

Même s'il est difficile de résumer en quelques lignes l'histoire d'une intervention, nous nous arrêterons sur quelques données permettant d'étayer les changements et les déplacements dans le discours, dans les actes sur l'analyse des gestes professionnels, de leur sens et de leur reconnaissance dans le travail.

#### **L'histoire d'une commande en développement...**

Cette intervention a débuté en 2006, avec une approche ergonomique à la suite d'une demande de diagnostic en conception reposant sur la question « à partir de combien de gestes les opérateurs vont-ils avoir des TMS ? ». La situation de travail en question portait sur le travail d'opérateurs de montage de pare-chocs. Cette commande faisait suite à l'apparition de restrictions médicales et d'arrêts maladies pour des douleurs lombaires, aux membres supérieurs et parfois même aux membres inférieurs, mais l'entreprise n'enregistrait aucune déclaration de TMS. La commande, portée par le responsable des méthodes, était orientée vers l'intégration de connaissances du travail et de la prévention des risques professionnels dès la conception de nouveaux projets. Après cette première intervention, commanditaire principal (responsables des méthodes) comme intervenant, avons émis le souhait quelques temps plus tard de continuer. Une autre proposition a permis d'engager un travail de co-analyse en clinique de l'activité. Ainsi depuis 2008, nous

avons élaboré une autre perspective d'analyse du travail (Quillerou-Grivot, Clot & Morvan, 2010) et tenté d'ouvrir des questions autour de la santé, des gestes professionnels et de l'organisation du travail afin de repérer plusieurs leviers d'action pour la prévention tant en conception qu'en production.

Au fil de l'intervention, la commande a alors été progressivement réorientée vers d'autres préoccupations : « comment peut-on travailler autrement ? » en conception, notamment « comment intégrer les opérateurs ? » et comment mettre en place des instances d'analyse du travail à différents niveaux dans l'entreprise pour faire progresser leur organisation du travail au quotidien ? Ce processus de transformation de la commande a pu être possible grâce aux ressources déployées du côté des opérateurs dans un premier temps – lors de la co-analyse du travail – puis du côté des concepteurs-décideurs – lors des séances en comité de pilotage. En effet, nous postulons que la recherche d'alternatives aux transformations du travail doit se faire autant du côté opérateurs que du côté concepteurs. Nous nous efforçons alors dans nos interventions de poser la question indirectement – en passant par le travail quotidien – à différents niveaux hiérarchiques, afin d'y développer une prévention durable des risques professionnels.

### **Le travail des opérateurs au centre des préoccupations**

La tâche principale des opérateurs consiste à réaliser le montage et l'assemblage de composants sur des pare-chocs automobiles, destinés à être livrés en « synchrone » chez le constructeur automobile, situé à quelques kilomètres. L'entreprise de logistique en question est le dernier maillon de la chaîne de sous-traitance et représente pour le constructeur un « magasin avancé fournisseur » (MAF) mis à sa disposition par les équipementiers. Le travail de montage et d'assemblage sur les pare-chocs automobiles ne se réalise pas à la chaîne, comme c'est le cas chez la plupart des constructeurs automobiles, mais en îlots de production. Ce principe de production permet une flexibilité à différents niveaux : sur l'espace disponible, sur le nombre d'opérateurs et leur polyvalence à tous les postes, sur la place et le nombre de machines, sur la non-mécanisation des déplacements du produit qui se fait par les opérateurs eux-mêmes, etc. Jusqu'à aujourd'hui, la conception des moyens de travail n'est pas « à la main » du logisticien mais divisée entre l'équipementier – qui conçoit les machines, les conteneurs – et le constructeur – qui conçoit les conteneurs finaux adaptés à sa propre utilisation – et l'entreprise de logistique – qui adapte la disposition spatiale nécessaire et qui tente d'engager des actions correctives sur les machines et les supports de stocks tampons et de contrôle des pare-chocs. On observe un cumul d'exigences, liées d'une part à des délais rigides (risque d'arrêt de chaîne chez le constructeur avec pénalité financière importante), à une grande diversité des produits (combinaison d'options, pièce « d'aspect » nécessitant de nombreux critères de qualité et d'esthétisme, etc.), aux impératifs de réactivité aux aléas et à la flexibilité (polyvalence à tous les postes, apprentissage sur le montage de nouveaux modèles, de nouvelles machines, turn-over important d'intérimaires, etc.).

Cette description du travail laisse à penser que les exigences sont si fortes que les opérateurs n'auraient alors pas ou peu de marges de manœuvre. Mais nous savons bien que ces questions de cumul d'exigences ou d'intensification du travail auxquelles renvoie cette description ne suffisent pas à comprendre le travail et ses enjeux (Hubault & Bourgeois, 2004). L'intensification est un phénomène complexe (Volkoff, 2008) et ambivalent (Clot, 2005) qui ne se résume pas aux exigences de la tâche et aux conditions de travail mais nécessite d'aborder les ressources que les opérateurs ont et développent afin de répondre à ces exigences tout en n'y laissant pas leur santé. Mais alors la question qui nous anime en intervention est la suivante : quelles peuvent être ces ressources ?

### **Dispositif d'intervention multi-niveaux**

---

En clinique de l'activité, on a coutume d'aborder cette question des ressources en passant par les conflits ou dilemmes de l'activité, qui vivent en chacun des professionnels mais qui sont souvent empêchés d'être réinvestis dans le travail. C'est pourquoi, nous avons proposé aux opérateurs une co-analyse de leur travail afin d'instruire cette question des dilemmes qu'ils vivent dans leur activité de travail quotidienne, en confrontant leurs gestes aux autres gestes des collègues (Clot & Fernandez, 2005). Mais cette analyse des dilemmes d'activité doit également faire l'objet de discussion entre membres du comité de pilotage,

sur la dimension prescriptive du travail des opérateurs, concernant les choix à envisager à l'issue de l'intervention.

### Méthodologie et méthodes d'intervention

C'est pourquoi un cadre d'intervention a été construit à travers deux instances : collectif d'opérateurs et comité de pilotage.

Nous nous sommes évertués à construire une co-analyse avec une dizaine d'opérateurs, majoritairement intérimaires. La méthodologie d'analyse du travail a été déployée en plusieurs phases : **une phase d'observations** (papier-crayon) afin d'amener les opérateurs à percevoir leurs manières de faire intra et interindividuelles qui étaient souvent non conscientisées (exemple de verbatim en début d'intervention : « mais c'est facile ce qu'on fait », « on fait tous pareil », « notre travail c'est la fiche de poste ») et à susciter des demandes pour réaliser une analyse du travail ; **une deuxième phase** afin de commencer le travail de co-analyse hors situation de travail quotidienne avec une réunion de préparation et de constitution du groupe d'analyse pour déterminer ensemble les situations de travail qui feront l'objet de la co-analyse ; **une troisième phase** d'observations avec caméra pour constituer des outils d'analyse concernant quatre situations de travail retenues par le groupe ; **une quatrième phase** pour les séances en auto-confrontations simples puis en auto-confrontations croisées ; **une dernière phase** de synthèse afin de constituer un montage vidéo des situations de travail et des dialogues en auto-confrontations croisées, destiné à l'ensemble de leurs collègues puis aux membres du comité de pilotage.

La co-analyse, telle que nous la concevons, permet alors à l'opérateur d'être en position réflexive sur son travail afin d'y percevoir la richesse de ses différentes manières de faire et de celles de ses collègues. C'est ainsi qu'en séance d'auto-confrontation croisée, il peut parvenir à re-découvrir soit des conflits empêchés, contrariés qu'il est nécessaire de remettre en question pour pouvoir continuer à travailler sans y laisser sa santé, soit – et on suppose là un moyen de dépasser ces conflits – d'autres alternatives possibles en situation de travail, de par la mise à distance avec ses propres gestes professionnels, d'une part, et par le regard du collègue qui participe à la reconnaissance de soi dans son geste, d'autre part. La reconnaissance de soi (Le Blanc, 2001) passe par cette question abordée indirectement en séance d'auto-confrontation : « qu'est ce qui fait sens pour moi dans mon travail ? », même si les mots ne sont pas toujours là pour le dire, les corps parlent aussi et le regard que porte le collègue sur son travail, ses gestes, sa « technique » parvient à être une aide pour y trouver un sens nouveau. Ainsi certaines de ces images, issues de cette co-analyse, ont été exposées lors du comité de pilotage.

Afin de se faire une idée du type de discussion qui s'est réalisée entre opérateurs et qui a fait l'objet de diffusion auprès des commanditaires, voici un court extrait de dialogue entre une opératrice (C), un opérateur (S) et l'intervenante (I) sur la manière de contrôler le pare-choc en début de ligne, face aux images vidéo de S en train de contrôler :

I : « et les endroits de contrôle, le chemin de contrôle est le même ? » C : « non, non on contrôle pas pareil (en chuchotant) ». S : « non » I « c'est-à-dire ? » S : « on va pas commencer au même endroit, on va peut-être pas passer par les mêmes... ». C : « t'as plus tendance (pointage du doigt vers S puis vers vidéo avec regard vers vidéo) par finir par le plastron ». S : « ouais ». C : « alors que moi je finis par le... ». S : « ouais moi je commence par le côté (geste à blanc – côté gauche), ouais ». I : « toujours le même côté ? ». C : « c'est... c'est différent (regard vers vidéo) ». S : « humm, non, ça peut changer... là c'est vrai (désignation vidéo), je commence toujours à gauche ». C : « ouais, moi aussi je commence toujours à gauche mais tu vois tu finis par le plastron, on a l'impression que tu l'as même pas regardé, en fait (rires)... alors que moi je vais commencer (geste à blanc) sur le côté et je vais reprendre, enfin, non...je sais plus. C'est... ». I : « on regardera » C « ouais, ça fait pas du tout la même impression ».

En parallèle de ce travail de co-analyse avec les opérateurs, il a donc été instauré un comité de pilotage. Des réunions de travail ont été programmées à différents moments-clés de l'intervention : **une première réunion** permettant de constituer le comité et de négocier des conditions d'intervention ; **une deuxième réunion** pour faire un point sur l'avancée de l'analyse et engager les discussions autour de la santé, la prévention et les procédures – qui ont d'ailleurs engagé une nouvelle commande sur le travail des chefs d'équipe ; **une troisième réunion** afin de restituer le travail de co-analyse sous forme d'un montage vidéo

construit avec les opérateurs et de négocier l'invitation des opérateurs pour une dernière réunion ; ainsi **la dernière réunion**, non prévue au départ, a permis d'engager une réflexion collective sur l'élaboration d'une démarche d'intégration des opérateurs dans leurs projets de conception et de convier les opérateurs à la discussion sur la poursuite de ce travail.

Au fil des réunions, de plus en plus de personnes, tant au niveau opérationnel que fonctionnel (services qualité, études, commerce...), étaient invitées ou avaient demandé à y assister. Ce qui pourrait faire penser a priori comme un risque de dispersion du travail engagé a été au contraire un moyen de diffuser les questionnements abordés, avec précision et sans détour sur les alternatives possibles, notamment avec des membres de la direction locale et nationale.

### Les changements au cours de l'intervention au sein de l'instance de pilotage

Après ces actions auprès de cette entreprise, nous pouvons désormais tenter d'analyser ce qui a pu se produire pour que cette dynamique se réalise tant chez les opérateurs que chez les membres de l'instance de pilotage.

Du côté de l'instance de pilotage, nous retenons notamment deux résultats importants : l'appel à une nouvelle commande sur le travail des chefs d'équipe, qui eux-mêmes souhaitent s'engager dans une co-analyse de leur métier ; puis la décision d'organiser une autre réunion du comité en invitant des opérateurs et des chefs d'équipes. Ainsi, le déplacement qu'opèrent les membres du comité de pilotage grâce au travail accompli par les opérateurs permet de faire migrer la discussion de ces membres **sur les gestes précis du travail quotidien des opérateurs**, sujet qui leur était étranger jusque-là, notamment comme le dit la directrice du site lors de l'avant-dernier comité en réaction au montage vidéo : « On voit qu'il y a eu du travail et c'est super intéressant de voir qu'en final les gens, ils ont différentes techniques, entre ce qu'on avait prévu sur les modes opératoires, les chemins de contrôle etc. Que finalement, les gens ne font pas pareil, mais le résultat au final, est que on a un résultat final en termes de qualité clients qui est vraiment bon. ». Puis, à la fin de la réunion, elle se voit alors proposer à ses collègues concepteurs : « Je me dis aussi des fois, est-ce que ça vaut pas le coup de proposer (au client... qu') on souhaite faire avec les gens qui ont conçu les machines un retour d'expérience avec les opérateurs. Et nous, on leur propose ça, en leur disant ben voilà (...), on vous a fait un certain nombre de remarques mais maintenant, on en a d'autres avec l'expérience, et c'est aussi l'occasion de repasser... ben voilà des messages, en disant ben voilà, on a besoin d'opérateurs, enfin avec les recherches que vous faites... ben voilà les gens ils ont besoin de pas avoir toujours le...la...les mêmes rythmes, de pouvoir faire les opérations... sur un autre puis... je pense que ça peut être constructif dans les autres projets quoi. ». Nous remarquons alors que notre première intervention en 2006, centrée sur notre interprétation des différences entre le prescrit et le réel et la nécessité de marges de manœuvre, n'avait pas permis de surprendre autant les décideurs, comme l'exprime ci-dessus cette directrice. Il y a donc là un autre processus en jeu, un déplacement spécifique qui s'opère et sur lequel nous proposons de nous concentrer.

Pour ce faire, nous nous pencherons sur un extrait des échanges de la dernière réunion de l'instance de pilotage où les opérateurs ont été invités à s'exprimer devant l'incertitude des concepteurs-décideurs (au sens large du terme) pour améliorer leur façon de concevoir le travail des opérateurs. Lors de cet échange, le responsable des méthodes, un opérateur (S), le responsable de production, une opératrice (C), un opérateur (J), la directrice et un chef d'équipe interviennent pour discuter de la procédure concernant le chemin de contrôle visuel du pare-choc (qui prévoit un parcours précis du haut – ce qu'ils nomment le plastron – aux côtés du pare-choc) :

**Resp. méthodes** : « Je voudrais rebondir sur ce point-là, car moi il y a avait une question qu'on avait déjà évoquée la dernière fois mais qui m'interpelle, c'est moi avec la casquette projet ; [les fiches de poste] définissent un moyen, ben définissent une procédure, un fonctionnement, on commence par le côté gauche, on fait ça et ainsi de suite et on se rend compte par rapport à ce qu'on vient de voir et ce que vous évoquez, au-delà, il y a des petits, des grands, des moyens, et ainsi de suite il y a quand même des façons différentes de fonctionner entre individus et moi je voulais profiter justement, parce que c'est pas forcément toujours le cas, de vous écouter... vous qu'on avait vus sur l'écran il y a quelques minutes, vous pensez quoi de ces manuels, de ces instructions qu'on vous amène un peu toute faite, et quelque part vous interprétez, vous... qu'est-ce que vous en pensez de ça ? »

**Opérateur S :** « [...] On va dire que c'est une base, comment eux ils veulent qu'on fonctionne mais après avec les critères des personnes qu'on a ici, ça peut marcher et avec d'autres ça peut pas marcher. Après c'est là l'interprétation qu'il faut avoir, il faudrait mettre en commun comme on a dit là pour voir la manière de faire... on va dire... parce que entre moi et C, on a pas la même façon et c'est... on va dire c'est la même chose en fait ».

**Resp. prod :** « Est-ce qu'on peut dire que le résultat est le même au final ? »

**Opérateur S :** « Voilà, le résultat... on peut se baser sur les classeurs mais on a du mal à respecter à la lettre ».

**Opératrice C :** « Ce serait plus dans le sens qu'il faudrait pas imposer le chemin, plus je pense... dans le sens... on va dire... identifier chaque partie du pare-choc, le plastron, les arrêtes, la cross... je veux dire que les pare-chocs sont tous faits de la même manière, ils ont tous un plastron, des cross, des grilles, donc... après je pense que pour l'opérateur le fait d'avoir, lui dire ben voilà t'as le plastron, t'as le plastron à contrôler, t'as la cross, les arrêtes, bon... lui simplifier la tâche quoi entre guillemets, en disant il y a tel point, tel point à contrôler, t'as tous ses points à contrôler après tu t'arranges pour le faire dans le sens où tu le sens le mieux pour toi... que... ça laisse la personne libre du chemin qu'elle doit prendre et ce qu'elle a à regarder ».

**Directrice :** « C'est plutôt donner une mission en disant voilà t'as ça, ça, ça à contrôler et c'est vous qui... la manière de... ».

**Opératrice C :** « voilà, comme ça, ça reste... ».

**Opérateur S :** « Peut-être les débuts... non, les formations on montre comment ça doit être fait à la lettre, après petit à petit la personne va nous voir comment nous on fait et elle inconsciemment elle va faire comme nous et au bout du compte ça marchera aussi bien que ce qui est demandé... et ça de savoir s'il y a possibilité si malgré les [fiches de poste], essayer d'avoir des petits changements comme ça, des petites solutions ».

**Opérateur J :** « ou de le faire en partenariat avec un opérateur ».

**Opérateur S :** « voilà par exemple ».

**Directrice :** « si chacun fait différemment il faut revoir [la fiche de poste] ».

**Chef d'équipe N :** « Moi je pense le contraire... moi j'ai 2 formateurs de nuit, on doit avoir une base commune, parce que chez certains, j'ai déjà remarqué, c'est pas méchant mais si on les laisse travailler de la façon dont il le pense, il pense d'une certaine manière et ils sont pas toujours dans le vrai... parce que quand on est pris dans le travail et ben on n'a pas un regard objectif toujours sur ce qu'on fait et justement je trouve qu'on arrive vite à tout et n'importe quoi. Moi j'essaie surtout de fuir ça et de garder... parce que je pense que le chemin il est bien fait dans le sens où on commence par le plastron, c'est la zone principale et si on commence par les côtés et que le plastron n'est pas bon, ben le pare-choc on peut l'ôter. Donc je pense qu'on gagne vachement de temps. Après les gens à un moment donné, on l'apprend pas de la même façon, c'est sûr que physiquement on a pas tous les mêmes bras (rires) ; c'est pas tout le monde qui est comme S, on dirait qu'il prend une feuille, voilà. Mais c'est vrai que sur les manières de prendre et de tout ça. Je comprends on a des tailles différentes, on essaie de faire des postes ergonomiques et tout mais moi je pense que sur les chemins de contrôle, les trucs comme ça, ça doit être hyper carré... ».

Il y a alors ici, dans l'instance de pilotage, une poursuite de la discussion entre opérateurs puis avec un chef d'équipe sur la question des procédures, de la formation. La manière dont les opérateurs et les chefs continuent à développer le débat sur leur travail est en même temps un moyen d'adresser leurs soucis, non pas seulement aux gens du métier, mais aux concepteurs et dirigeants. Cet échange a d'ailleurs été entendu et par la suite des discussions entre membres de l'encadrement opérationnel et fonctionnel ont eu lieu, où chacun a tenté dans sa fonction de poursuivre plusieurs pistes. Pour nous, intervenants, la question n'était pas de savoir qui a raison ou qui a tort, mais plutôt d'accompagner la continuité de ce dialogue pour qu'il puisse trouver de nouvelles façons de concevoir le travail et de le réaliser, sans contourner le réel et les problèmes qu'il pose.

## Session 4

---

Suite : Les liens entre troubles musculosquelettiques (TMS) et risques psychosociaux (RPS)

Ainsi au sein du comité de pilotage, les opérateurs présents et préparés par ce travail collectif font autorité sur leur travail et du coup dans celui des autres. Faire autorité n'est pas avoir le pouvoir de décider, bien sûr, mais permet de réinstruire le processus de décision. Les déplacements, qui se produisent tout au long de cette intervention, transforment alors le dispositif et amènent à faire perdurer cette dynamique d'analyse du travail, à différents niveaux dans l'entreprise, afin d'y trouver quotidiennement des solutions participant à la qualité comme à la santé du travail, même si jamais rien n'est joué d'avance. En effet, dans ces discussions sur le contrôle du pare-choc, il se réalise seulement une ouverture du déni sur un conflit des critères de la qualité du travail ; mais sans certitude qu'ils continueront à faire vivre cette instance d'élaboration de nouveaux compromis dynamiques sur le travail.

## Conclusion

---

À travers ces données d'intervention, dans cette situation précise de travail, nous tentons de montrer que du point de vue de l'activité de travail, « se reconnaître soi dans ce que l'on fait, dans son geste », qui place alors le travailleur en position d'acteur, comme nous l'invitons à le faire, serait un levier puissant pour développer durablement la santé au travail. Dans un premier temps, pour eux-mêmes dans l'accomplissement de leur travail quotidien et dans un second temps, pour permettre aux instances dirigeantes de soutenir ces initiatives dont ils font preuve. Ce renversement de la reconnaissance de la forme passive (être reconnu par autrui) à la forme active (se reconnaître soi-même) que les opérateurs ont opéré lors de la co-analyse, a permis d'agir sur l'activité des membres du comité de pilotage. Ces derniers ont ainsi pu rediscuter de leurs propres règles de travail concernant la conception et les choix d'organisation réalisés jusqu'à présent ; on pourrait même dire de leurs propres gestes de concepteur. En retour, leurs discussions en présence des opérateurs auront eu également des retentissements sur ces derniers, sur leur manière de concevoir leur engagement dans la transformation de leur propre travail, garantissant ainsi des effets favorables au développement potentiel de l'activité des opérateurs dans la réalisation de leurs gestes professionnels. La généralisation de ce type de débats sur le travail et ses critères précis de qualité à différents niveaux hiérarchiques ou fonctionnels, comme dans cette entreprise, est alors envisagée comme un instrument puissant de prévention durable des pathologies professionnelles, à condition de prendre le temps d'y installer des instances le permettant. Cependant, l'action clinique dans l'instance de pilotage et l'organisation de sa continuité dans l'entreprise restent une question ouverte, tant en intervention qu'en recherche.

## Bibliographie

Clot, Y. (2005). Une intensification du travail peut-elle en cacher une autre ? In P. Askenasy, D. Cartron, F. De Coninck & M. Gollac (coord.), *Organisation et intensité du travail* (pp. 313-317). Toulouse, Octarès.

Clot, Y. (2008). *Travail et pouvoir d'agir*. Paris, PUF.

Clot, Y. (2004). Action et connaissance en clinique de l'activité. *@activités*, 1 (1) pp. 23-33, <http://www.activites.org/v1n1/vol1num1.book.pdf>

Clot, Y., & Fernandez, G. (2005). Analyse psychologique du mouvement : apport à la compréhension des TMS. *@activités*, 2 (2), 69-78, <http://www.activites.org/v2n2/fernandez.pdf>

Guérin, F., Laville, A., Daniellou, F., Duraffourg, J., Kerguelen, A. (1991). *Comprendre le travail pour le transformer*. Lyon : Editions ANACT.

Hubault, F. & Bourgeois, F. (2004). Disputes sur l'ergonomie de la tâche et de l'activité, ou la finalité de l'ergonomie en question. *@activités*, 1 (1) pp. 34-53, <http://www.activites.org/v1n1/vol1num1.book.pdf>

Le Blanc, G. (2001). Reconnaissance, travail et psychologie. *Kairos*, n°17, pp. 199-214.

Quillerou-Grivot, E., Clot, Y. & Morvan, E. (2010). Construction de cadres dialogiques sur le travail : Intervention en Clinique de l'activité auprès d'opérateurs de montage en îlot de production (poster). / *Coloquio Internacional de Clinica da Actividade*, 20 au 22 octobre 2010, Sao Joao Del Rey, Brésil.

Volkoff, S. (2008). L'intensification du travail "disperse" les problèmes de santé. In G. de Terssac, C. St-Martin & C. Thebault (Eds.), *La précarité : une relation entre travail, organisation et santé* (pp. 29-40). Toulouse : Octares.

## L'examen du geste professionnel en situation de formation, clé de compréhension pour la prévention durable des TMS

■ Bertrand Poete  
ARACT de Franche-Comté (France)

Le modèle du geste, dans ses dimensions biomécaniques et psychosociales a été développé par l'ANACT (Bourgeois, 2000) et son réseau depuis une dizaine d'années et constitue le socle directeur des interventions conduites sur le terrain. Il n'en demeure pas moins que son opérationnalité et sa pertinence tardent à s'implanter durablement dans les entreprises et à atteindre les résultats escomptés.

### Contexte général

#### Les constats du réseau ANACT

Les conclusions du rapport<sup>1</sup> de recherche-action DGT-ANACT (Daniellou, 2008) mettent en évidence un certain nombre de difficultés dans la mise en œuvre de la prévention durable des TMS. Ce rapport cite, entre autres, une grande diversité des représentations des facteurs de risques à l'origine des TMS, une absence de modèle partagé par les acteurs de l'entreprise, une faiblesse de l'évaluation du risque TMS, comme du risque RPS, intégré dans le Document Unique et une absence de connaissance du travail réel des salariés, et ce malgré des formes de participation sous-tendues par les démarches d'amélioration continue. Le même rapport dégage divers ingrédients ou leviers à mobiliser. Parmi de nombreux items, les auteurs constatent la nécessité d'enrichir la compréhension du geste professionnel. L'apport d'une approche pluridisciplinaire (psychologie, ergonomie et physiologie) doit permettre de mieux analyser les gestes dans les activités professionnelles et améliorer les connaissances sur les facteurs de risques biomécaniques et psychologiques.

Les auteurs du rapport poursuivent en indiquant que le geste efficient résulte d'un compromis construit individuellement et collectivement, il questionne les marges de manœuvre individuelles et collectives comme enjeu de prévention des TMS. Si le geste est ingénieux, rendre compte de sa complexité, c'est tenir compte des conditions organisationnelles pour que les membres du collectif de travail puissent échanger sur ces « ficelles de métiers » (des espaces de confrontation sur les pratiques, formes de polyvalence, etc.).

Le texte se termine par une remarque à l'attention des experts en santé au travail qui devraient davantage intégrer dans leur dispositif d'intervention des temps visant à favoriser les débats entre professionnels à partir des pratiques de réalisation du travail, de mobilisation du geste et de ses effets sur la santé.

#### L'intégration des dimensions du geste dans la formation ANACT révisée

En 2009, dans la suite des conclusions du rapport et dans le cadre de la mission de transfert du réseau, une remise à plat du contenu de la formation ANACT sur les TMS est initiée. Dans le cadre de cette refonte des différents modules, nous avons cherché entre autres à donner davantage de contenance à ce modèle du geste — tout particulièrement dans sa dimension psychosociale, en utilisant comme « cas d'école » des séquences filmées d'une situation de travail.

<sup>1</sup> Rapport financé par la direction générale du Travail (DGT), impliquant tous les laboratoires de recherche et le réseau ANACT. Le rapport rend compte d'une recherche sur la prévention durable des TMS d'une durée de trois ans. L'objectif de cette recherche était d'identifier les leviers et les freins à la prévention des TMS à travers le suivi d'interventions en entreprise.

Le cas présenté ici constitue une illustration de la mise en visibilité de la problématique TMS dans son rapport à l'exécution du geste professionnel. Cet outil visuel s'insère dans l'un des modules de formation destiné aux acteurs de la prévention des risques et de la santé au travail, dont l'objectif est d'appréhender les composantes du geste.

Cette démarche vise à favoriser une plus grande participation des stagiaires dans le processus d'apprentissage (Martin et Savary, 2003).

L'analyse de cette situation de travail est présentée devant les participants de la formation, puis discutée, décortiquée, et débattue avec eux. Dans le cas présent, il s'agit de comprendre les dimensions du geste, en cherchant à en saisir le sens, puis l'intentionnalité.

### **La situation de travail présentée en formation**

---

#### **L'entreprise où est tournée la vidéo**

Équipementier automobile de 200 salariés, cette entreprise est spécialisée dans les domaines de la découpe, de l'emboutissage et de l'assemblage d'éléments de la structure automobile. Elle est confrontée à une double problématique, d'une part, la crise du secteur et, d'autre part, une main-d'œuvre directe vieillissante dont 1/3 de celle-ci est touchée par des restrictions d'aptitude au poste avec de nombreux TMS déclarés. Les développements suivants nous permettront de comprendre les raisons de cet état.

#### **Le travail des opératrices sur presse**

La tâche réalisée par les deux opératrices consiste à partir d'une plaque de tôle, appelée « flanc », pesant 1,126 kg, de lui faire subir différentes opérations de transformation de sa forme, par des opérations d'emboutissage, de détournage et de séparation. L'objectif de production est de 240 pièces par heure.

Le film retrace les différentes opérations liées au procès dans un temps de cycle de 15 secondes. Il montre également de manière sous-jacente les ingrédients qui vont augmenter les astreintes de l'opératrice.

Présentant dans un premier temps les différentes opérations de prise, de dépose du flanc sur le moule et du déplacement des pièces embouties, le film fait ensuite une focale, au ralenti, sur une action particulière, celle qui conduit une opératrice à jeter une chute de métal dans un bac de récupération placé face à elle, de l'autre côté de l'outil de presse.

### **L'approche du sens du geste à travers une opération dite « sans valeur ajoutée »**

---

#### **De voir à regarder : une approche différente**

Lors de la présentation de cette séquence vidéo, le formateur cherche à aiguïser le regard des stagiaires en les amenant à comprendre le « pourquoi » de chacune des opérations.

Lorsqu'arrive la séquence du geste consistant à évacuer le déchet métallique, les stagiaires constatent à la fois l'ampleur du mouvement effectué par l'opératrice et son extrême précision : il semble que ce geste soit particulièrement « travaillé » par la salariée, car à chacun des cycles elle effectue la même rotation du buste, la même adduction du bras et libère une énergie particulièrement mesurée.

À ce moment-là de l'analyse de la vidéo, l'objectif est d'amener le groupe à comprendre les déterminants d'une telle astreinte biomécanique pour la salariée. Pourquoi tant d'efforts et de précision pour un geste dont la valeur économique semble nulle (lancer un déchet dans une poubelle) ?

Une deuxième projection de la séquence vidéo permet au groupe de dégager des pistes de compréhension. On constate en effet que l'opératrice intervient à la suite d'un arrêt machine pour dégager certains déchets

qui, mal placés dans le bac, déclenchent le dispositif de sécurité de la presse.

Ainsi, apparaît le lien entre la qualité du geste de "lancé du déchet" et le bon fonctionnement de la machine. On comprend alors **toute l'intentionnalité** de ce geste du lancé, si adroit et si appliqué : cette chute doit en effet tomber correctement, bien à plat, au fond de la benne pour éviter que des éléments ou des parties viennent couper le faisceau de la cellule de sécurité entraînant la mise en arrêt de la presse. L'impulsion et la trajectoire calibrées que donne l'opératrice fait alors en sorte que cette chute qui est longue et légère tombe dans « un certain sens » dans la benne.

Ainsi, de la **qualité du geste de lancement** de la chute dans la benne de récupération va **dépendre, en quelque sorte, la fluidité du procès.**

Ce geste, coûteux dans ses contraintes biomécaniques, se trouve alors valorisé par le gain de temps et de qualité qu'il induit. Mais, bien entendu, il n'apparaît à aucun moment dans la prescription du travail ni dans la reconnaissance des performances « techniques » de l'opératrice. Or cette opératrice **« prend sur elle »** (principe de la régulation : on prend d'abord sur soi pour ne pas pénaliser l'objectif à atteindre) pour jeter ainsi cette chute. Elle a arbitré entre réaliser un geste sollicitant et se déplacer régulièrement pour dégager les déchets qui bloquent le fonctionnement de sa presse. Cette forme de régulation lui permet de pouvoir continuer à travailler. En arbitrant ainsi, elle répond au but qu'on lui fixe et qu'elle se fixe : « répondre aux objectifs de production » de façon singulière en s'appuyant peut-être sur l'idée qu'elle se fait du travail bien fait.

Ce geste n'apparaît plus comme quelque chose de banal. Il n'est pas fait n'importe comment, il est encadré par une réflexion de l'opératrice qui se donne de nouvelles règles pour, semble-t-il, combler un manque. Il résulte bien d'un compromis.

### Approfondissement et élargissement de l'analyse

La poursuite de la réflexion avec les stagiaires nous conduit à dépasser la dimension du simple mouvement dans l'espace, de pointer que ce geste est porté par une finalité.

À ce stade apparaissent des questions centrales : En quoi cette compréhension du geste peut-elle être pertinente pour la prévention des TMS ? En quoi réinterroge-t-elle l'organisation du travail ?

Dans la situation présentée, et dans le cadre d'une démarche ergonomique classique, l'entretien permet de compléter la compréhension et de faire le lien avec les composantes organisationnelles en présence. L'explication tombe alors : «... auparavant les chutes étaient découpées par la presse et tombaient d'elles-mêmes dans un bac au-dessous... mais l'outil s'est détérioré, on a tardé à le réparer, on a placé temporairement la benne de l'autre côté de la machine et comme plus personne n'a évoqué ce problème... la réparation est tombée aux oubliettes... »

Voilà comment, sans que cela ne soit exprimé, ni vu, ni pris en compte, une situation de travail se dégrade progressivement et génère un geste de compensation. L'opératrice supplée aux « trous de normes » (Schwartz-2003) d'une organisation défaillante : défaut de maintenance, défaut de suivi du process, défaut de communication...

Ce geste chargé de sens, d'intentionnalité, de savoir-faire et d'intelligence interpelle également le collectif de travail, dans la mesure où personne ne semble s'être préoccupé de cette contrainte et de ce mode dégradé de fonctionnement.

### Mise en perspective

---

En décortiquant les actions réalisées par l'opératrice grâce à l'utilisation de l'outil vidéo, le groupe en formation a mis en évidence d'autres facettes du geste :

- bien sûr, sa dimension biomécanique, relative au mouvement effectué, avec les sollicitations articulaires convoquées ;
- sa dimension cognitive, avec l'intégration opérative de la trajectoire idéale qu'il convient de donner au jet de cette pièce et qui va faire « que la chute va se ranger comme il faut » ;
- sa dimension psycho-affective, qui apparaît lorsqu'on comprend l'engagement corporel de la salariée qui « prend sur soi » au bénéfice d'une production plus performante, même si cela lui « coûte » un risque de TMS.

Montrer un geste de travail, en chercher les intentions et les explications, remonter le fil de son histoire, conduit les stagiaires à pointer du doigt la dimension organisationnelle et psycho-sociale des TMS et les amène par là même à dégager les pistes d'actions nécessaires à une prévention durable de cette pathologie professionnelle.

### Conclusion

---

Cette manière pédagogique de questionner les différentes dimensions du geste, pour des intervenants spécialistes de la prévention des TMS, permet de sortir de la logique trop souvent entendue du « bon geste » et du « mauvais geste » et d'amener l'entreprise à aborder concrètement la question de l'organisation du travail, responsable des mécanismes de survenue des TMS.

### Références

---

BOURGEOIS F., LEMARCHAND C., HUBAULT F., BRUN C., POLIN A., FAUCHEUX JM. (2000) *Troubles musculosquelettiques et travail, quand la santé interroge l'organisation*. Éditions de l'ANACT, Lyon.

DANIELLOU, F., CAROLY, S., COUTAREL F., ESCRIVA E., ROQUELAURE Y., SCHWEITZER J.M. (sous la direction de), (2008). *La prévention durable des TMS : Quels freins ? Quels leviers d'action ?* Rapport d'étude pour la Direction Générale du Travail.

MARTIN JP., SAVARY E. (2003). *Des pratiques en réflexion*. Éditions Octarès Toulouse.

SCHWARTZ Y., DURRIVE L., (2003). *Travail & Ergologie - Entretien sur l'activité humaine*. Collection travail et activité humaine dirigée par François Daniellou, Gilbert de Terssac et Yves Schwartz, Octarès.

**Former pour faire de la qualité :  
quelle reconnaissance pour les gestes  
professionnels ?  
Un exemple dans le secteur  
de l'industrie automobile**

■ Karine Chassaing

École nationale supérieure de cognitive (ENSC)  
Institut national polytechnique de Bordeaux  
(France)

**Introduction**

Le geste technique a été étudié, en France, surtout par les sciences de l'homme avec notamment l'anthropologie puis l'ergonomie, alors que dans le monde anglo-saxon, il fut surtout l'objet d'étude des sciences du mouvement, du comportement avec la physiologie et la biomécanique (Dubois, Klumpp et Morel 2002). Ceci peut expliquer en partie les ambiguïtés que soulève aujourd'hui la définition du concept de « geste », bien souvent utilisé au même titre que celui de mouvement. La distinction entre ces deux notions ne va pas de soi. Dans les travaux de Bourgeois et al. (2000) sur la prévention des TMS, le terme de « mouvement » renvoie à la description du comportement, c'est-à-dire celle qui réduit le travail à un système d'opérations. Les auteurs proposent une hiérarchie entre les termes. Ils accordent au geste une signification plus globale, plus riche, plus intégratrice que celle que propose le mouvement dans le sens commun. « Le geste ouvre sur la singularité (un geste bien à soi...), la subjectivité (un geste étonnant ou incohérent, un beau geste...), la création et la réalisation (un geste d'acteur...). Il ouvre aussi sur autrui (un geste de compréhension...), et permet d'être plus proche de la réalité du travail. (...) Le mouvement fait partie du geste dans la mesure où il est sa partie visible. Il représente un élément de description, mais lorsqu'il est coupé du geste, il n'a que peu de valeur interprétative. » (p.105). C'est cette acception du geste que nous adoptons nous-mêmes assez largement. Il ne s'agit pas non plus de réduire par cette distinction faite entre le geste et le mouvement, la complexité de ce dernier. Le mouvement n'est pas qu'une affaire de muscles. Selon Berthoz (1998, 1997) qui parle de mouvement et peu de geste, le mouvement est au fondement de l'évolution du cerveau et ne peut être déconnecté de son activité.

Les gestes participent ainsi à la construction identitaire de la personne au travail mais, dans leurs réalisations, ils visent aussi d'autres intentions. Ils sont le résultat combiné de plusieurs intentions : être performant et atteindre une certaine quantité et qualité de travail ; préserver sa santé et se préserver de l'effort ; appartenir à un groupe, à un métier (Chassaing, 2006 ; 2010). Il n'est pas sûr que dans bon nombre d'entreprises ces fonctions du geste soient reconnues. Le développement de politiques industrielles basées sur la standardisation du travail ne favorise pas ces considérations. Les choix opérés en matière d'organisation du travail, les outils de gestions mis en place pour améliorer la qualité et la productivité jouent un rôle sur les possibilités qu'auront les opérateurs de développer leurs gestes, de faire face par leurs gestes aux aléas inhérents à toute situation de travail. Il s'agit ici de reconnaître la contribution des opérateurs à la réalisation d'un travail de qualité.

L'objet de cette communication dans le cadre de cet atelier est de montrer la reconnaissance des gestes professionnels dans une entreprise du secteur de l'automobile à partir de la mise en place de formations aux bons gestes et de feuilles d'opérations standard destinées à améliorer la qualité. Ce travail permet d'interroger la prise en compte et la reconnaissance au niveau de l'organisation du travail, des gestes professionnels dans la conception d'outils de gestion.

## **Rationaliser des gestes : un enjeu de qualité pour l'entreprise automobile**

Le secteur où s'est menée cette recherche (la construction automobile), avec les tâches de montage, de chargement de pièces, de soudure, assigne un rôle essentiel au développement d'habiletés sensori-motrices qui permettent d'accomplir le travail avec une certaine dextérité. Ces types de tâches font appel à une grande diversité de modes opératoires en raison de la diversité des véhicules et des pièces à monter dans un contexte fortement concurrentiel. Dans l'organisation de ces activités à fortes composantes sensori-motrices, l'idée d'enseigner et de faire pratiquer le « bon geste » est persistante. Cette idée que sous-tend une volonté d'homogénéisation des façons de faire devient un gage de performance pour l'entreprise. Elle la renvoie à l'assurance d'un meilleur contrôle de la production pour améliorer la qualité, la productivité et la réactivité. De nouveaux outils sont mis au service de cette orientation, à savoir : une formation à des gestes de base et la conception de gammes opératoires (fiches d'opérations), faisant référence au « bon geste » à pratiquer sur chaque poste et à chaque étape du travail. Dans les secteurs de fabrication, ce sont les gestes qui font d'abord l'objet de cette volonté de contrôle. Les habiletés sensori-motrices, dans les différentes tâches réalisées dans ce type d'organisation, prennent une place particulière dans l'efficacité au travail, les gestes de travail sont importants et sont au centre de préoccupations pour les gestionnaires. En les considérant comme une simple exécution, il devient plus aisé de les qualifier, de les ordonner. Le geste est visible et se prête à ce titre au contrôle. Il paraît plus facile de décrire « comment faire » que « comment réfléchir », et d'en surveiller la scrupuleuse exécution.

L'origine de cette recherche sur un plan pratique, est la mise en place de ces outils sur deux sites de fabrication différents. Ces outils, dont la réintroduction est d'origine japonaise, s'appuient sur le point de vue que la qualité passe par l'homogénéisation des pratiques, c'est-à-dire l'homogénéisation de l'ordre des opérations et de la manière de les exécuter. L'entreprise japonaise a développé cette idée il y a plusieurs années en vue de standardiser les pratiques et d'améliorer la qualité. Il se trouve que cette entreprise est plus performante du point de vue de la qualité ; c'est donc ce qui motive l'entreprise française à adopter ce modèle d'organisation basé sur la standardisation. Le contenu de la formation et des fiches renvoie par conséquent au standard japonais.

Malgré cette volonté de la hiérarchie de réduire la part de l'autonomie des opérateurs, notre hypothèse, ici, est que ceux-ci s'efforcent cependant de mettre en œuvre différentes stratégies gestuelles. Dans cette situation fortement contrainte, l'expérience des gestes est déniée par les gestionnaires mais se manifeste et évolue. Si, dans une perspective ergonomique, on accepte l'importance des gestes et de la diversité des modes opératoires possibles, le problème est de déterminer la place que laissent ces nouveaux outils de standardisation à cette diversité. Il s'agit ici de montrer en quoi le geste est irréductible à des procédures, quel est l'impact de ces nouveaux outils sur l'activité des opérateurs, et quels enseignements en tirer du point de vue de la conception des procédures de travail ?

## **Construire des gestes : un enjeu pour se développer et prendre soin de la variabilité des situations pour les opérateurs**

Le geste comprend un volet créatif. C'est dans cette fonction créatrice qu'il permet à l'opérateur de se développer, de s'épanouir et de se construire une identité. Celle-ci constitue l'armature de la santé mentale et physique (Bourgeois et al., 2000). Pour établir ce lien, il faut considérer la santé non seulement dans une approche conservatrice mais aussi dans une approche constructive. En référence à plusieurs auteurs dans le domaine (Canguilhem, 1984 ; Dejours, 1995 ; Clot, 1999a, 1999b), la santé n'est pas uniquement l'absence de maladie. Selon Canguilhem (1984), ce n'est qu'une fois que les individus sont malades qu'ils essaient d'éviter d'aggraver les atteintes de certains organes. Cependant l'auteur ajoute, et c'est en cela que son point de vue nous est utile, que la santé renvoie tout autant à des dimensions de construction : « Être sain c'est non seulement être normal dans une situation donnée, mais aussi être normatif dans cette situation et dans d'autres situations éventuelles ». « Être normatif » renverrait à la capacité de l'individu de promouvoir de nouvelles normes dans de nouvelles situations. La dimension constructive apparaît clairement à travers cette idée de création de nouvelles normes, mais aussi à travers une autre idée présentée par Canguilhem, celle de la capacité de l'individu à faire face aux variations du milieu ; autrement dit, sa capacité de s'adapter, de se réguler dans un milieu toujours changeant. Clot (1999a ; 1999b ; 2001), dans la lignée de Canguilhem,

évoque aussi la dimension créative de la santé, qu'il met en rapport avec le pouvoir d'agir c'est-à-dire les possibilités pour l'opérateur d'exercer des responsabilités : « Cela veut dire se mobiliser intellectuellement, subjectivement, corporellement. Cela signifie penser à ce qu'on fait, aux objectifs que l'on pourrait poursuivre, et éventuellement avoir une idée sur d'autres objectifs que l'on pourrait poursuivre. Cela veut dire juger aussi (jugements d'arbitrage) ce qui suppose de délibérer dans les situations professionnelles » (p.49, 2001). Il introduit l'idée de la création de nouveaux objectifs, qu'il rapproche de celle de nouvelles normes pour Canguilhem, et à propos de laquelle il réutilise la distinction classique faite notamment en ergonomie entre efficacité et efficience. Selon Clot, cette distinction permet de comprendre comment l'individu est capable, lorsqu'il est efficace dans une tâche, non seulement d'atteindre les objectifs qualité et quantité qui lui ont été fixés et qu'il s'est fixés, mais aussi de promouvoir de nouveaux objectifs qui lui permettent d'être créatif. Penser le travail comme un opérateur de construction de la santé nécessite de « prêter une attention particulière aux conditions et aux formes de la mobilisation de l'intelligence et de la personnalité dans le travail » (Davezies, 1993). L'intelligence et la créativité du sujet sont à l'œuvre dans le travail réel, et c'est ainsi que le sujet va contribuer à le transformer. Mais bien souvent les acteurs de l'organisation du travail méconnaissent les processus ainsi mobilisés. Cette méconnaissance peut avoir un effet sur les marges de manœuvre que va exploiter l'opérateur pour être créatif et pour se développer. Pour en revenir plus précisément au geste, cette conception de la santé et sa dimension constructive ne sont pas sans rapport avec le geste au travail. Ce dernier comprend un volet créatif : « Le geste peut être un moyen de ruser contre la contrainte, la panne, la monotonie » (Bourgeois & al., 2000). La réalisation d'un geste peut procurer du plaisir. Toutes ces réflexions vont dans le sens d'une intelligence pratique, d'une utilisation du corps dans le travail comme ressource pour s'adapter, se développer, faire face ainsi à la variabilité des situations et donc à l'impossibilité de tout prévoir. Aller dans le sens de l'existence d'une intelligence pratique justifie l'idée de la fonction développementale, et pas seulement économique, du geste. L'intelligence pratique a recours à la ruse et s'enracine dans le corps. Elle ruse pour contourner les difficultés et les obstacles qui surviennent dans la pratique, elle vise l'efficacité pratique. Si elle a recours à la ruse, c'est qu'elle est créative, et pas seulement réactive aux exigences du travail manuel (Détienne et Vernant, 1989). Ce développement personnel n'est possible que si les conditions le permettent. Et l'existence même d'une pathologie du geste, les TMS, est la preuve que cette condition n'est pas toujours remplie. Or, le volet créatif du geste et son rôle dans la construction de la santé au travail sont à notre avis spécialement délaissés dans les métiers manuels peu qualifiés. Une organisation du travail trop restrictive qui implique de recourir à des gestes vides de sens, donne une image de soi terne, enlaidie. Dans ce cas le geste est coupé de sa dimension créatrice et développementale, il ne sert qu'à tenir, il ne procure pas de plaisir et ne permet pas un épanouissement personnel. Pezé (2002) qualifie ces gestes de mortifères. La fatigue en est le premier symptôme et cela peut aller jusqu'au développement d'un TMS.

Outre cette dimension créatrice des gestes, pour « être en santé », tout individu éprouve le besoin de voir son travail, et en l'occurrence ses gestes, reconnus comme beaux, utiles, singuliers, par ses pairs (Pezé, 2002). La reconnaissance de la qualité du travail, de la beauté du geste, participe à l'accomplissement de soi. Autrement dit, cette reconnaissance contribue à l'épanouissement personnel, à la mobilisation créatrice. Dejours (1995) souligne le rôle décisif des pairs et du collectif à travers la nature, la qualité, la dynamique des relations à l'intérieur de ces collectifs, dans la construction de la santé au travail. L'opérateur s'engage dans l'organisation du travail et c'est ainsi qu'il contribue à le transformer ; mais Dejours précise qu'en contrepartie de cet engagement, il doit y avoir une « rétribution ». Cette rétribution est la « reconnaissance », reconnaissance selon deux dimensions : « Une reconnaissance au sens de constat par autrui de la réalité de l'apport du sujet à l'organisation réelle du travail ; une reconnaissance au sens de gratitude » (p. 9). Cette reconnaissance suggère d'une part, une visibilité du travail de chacun au sein des collectifs. Sans cette visibilité, il ne peut y avoir de jugement de la part des pairs. Ce jugement porte sur le travail accompli, sur son utilité à la fois économique, sociale et technique ; mais aussi sur sa beauté avec la conformité aux règles du travail et au-delà l'originalité du style. D'autre part, cette reconnaissance suggère aussi, selon Dejours, une qualité des relations avec les pairs.

## Résultats

Des analyses gestuelles menées à partir d'observations et d'entretiens dans le cadre de la mise en place de ces outils mettent en évidence que ces derniers ne tiennent pas compte du bien-être des opérateurs : ils ont été conçus sur des conditions idéales de fabrication sans prise en compte des réalités concrètes

d'exécution du travail. Dans la situation de formation à l'école de dextérité, les gestes des opérateurs sont mis à l'écart. Les opérateurs transfèrent des gestes élaborés à leur poste de travail durant la formation, mais qu'ils doivent inhiber parce que non requis par le prescrit. Quant à la seconde situation de mise en place des fiches d'opérations standard, les opérateurs élaborent des gestes guidés par un objectif de recherche d'équilibre entre bien-être et production qui sont remis en cause par les procédures prescrites, comme c'est le cas dans l'exemple de la manipulation d'une tôle. Dans les deux situations, les opérateurs résistent en élaborant des gestes de travail parfois en désaccord avec les procédures prescrites.

### Situation 1 : la formation aux gestes de base dans un atelier mécanique

#### La formation

L'objectif de cette formation est d'apprendre aux opérateurs les gestes de base, transférables à tous les postes de travail de l'usine, comme le vissage, la manipulation de vis ; ou encore des préoccupations comme de respecter la propreté et la sécurité. La session de formation se déroule hors poste de travail, dans une zone prévue à cet effet dans l'atelier. L'apprentissage porte sur des procédures basiques et passe par une forme d'inculcation du « bon geste ». Il y a donc une volonté d'imposer l'habitude de suivre une fiche opératoire<sup>47</sup> et par là même le respect du prescrit. La formation se déroule sur une demi-journée pendant quatre heures environ. Elle se décompose selon deux principales étapes : une partie théorique de quarante minutes et une partie pratique de trois heures. Celle-ci consiste en un entraînement sur trois pupitres. Sur le pupitre 1 « plaques », le stagiaire doit visser douze vis sur quatre plaques avec une visseuse à air comprimé, dans un temps requis et en suivant l'ordre des opérations cité par la fiche opératoire. Sur le pupitre 2 « languettes », le stagiaire doit visser 10 écrous sur un triangle incliné et non fixé, pour assembler 10 languettes, là aussi en un temps requis et en suivant l'ordre de la fiche cité par la fiche d'opérations. Enfin sur le pupitre 3 « common rail », les opérateurs doivent monter une rampe d'injection sur un moteur. Dans cette situation les opérateurs ne disposent d'aucune autonomie. Des observations réalisées au poste de travail avant, pendant et après la formation ont permis de procéder, complétées par des entretiens, à des analyses gestuelles. Les analyses gestuelles réalisées lors de la phase pratique de la formation ont permis de relever la « nature » des gestes mobilisés en formation. Certains sont issus de la pratique antérieure de postes ; d'autres doivent être élaborés pour la formation, avec un coût variable pour les opérateurs.

#### Les gestes transférés

Nous avons identifié un certain nombre de gestes requis par le prescrit de la formation, mais que les opérateurs réalisent déjà à leurs postes de travail. En voici un exemple :

La manipulation de la visseuse – Lors de la partie théorique de la formation, les formateurs expliquent que les opérateurs doivent amener la vis au bout de la visseuse et non l'inverse, afin d'éviter, d'une part, de perdre du temps en déplaçant la visseuse et, d'autre part, de manipuler une visseuse qui pèse plusieurs kilos. Cette consigne est reprise dans les feuilles d'opérations sous forme d'ordonnement des gestes : la visseuse doit être maintenue face à l'emplacement où le vissage doit avoir lieu et c'est l'autre main qui approvisionne la vis sur la douille de l'outil ; le déplacement de la main qui porte la visseuse est ainsi réduit. L'opérateur déplace l'outil d'un point de vissage à l'autre en réduisant au maximum l'amplitude de ce déplacement par rapport à ces points de vissage, et c'est au cours de ce déplacement qu'il doit charger la vis sur la douille de l'outil à l'aide de son autre main. Les opérateurs procèdent déjà de cette manière sur leur poste de travail pour les mêmes motifs : aller plus vite, mais aussi et surtout minimiser les efforts en raison du poids de l'outil – « je tiens la visseuse dans la main et après l'autre amène les vis, y a le poids de la visseuse, y a moins d'effort à faire d'amener la vis à la visseuse que la visseuse à la vis ».

Ainsi, les gestes transférés de la formation aux postes de travail sont ceux qui étaient déjà pratiqués en situation réelle et ceux qui permettent d'allier la qualité demandée par l'entreprise à des stratégies de préservation, ici d'économie de mouvements.

<sup>44</sup>. Rapport financé par la Direction générale du Travail, impliquant trois laboratoires de recherche et le réseau ANACT. Le rapport rend compte des résultats d'une

### Les gestes à inhiber

Nous avons aussi identifié des gestes réalisés au poste de travail qui « surgissent » lors de la réalisation de la tâche sur les pupitres de formation mais qui, cette fois, ne sont pas requis dans les prescriptions. Ils viennent alors pénaliser les opérateurs en termes de temps et de respect des procédures. En voici quelques exemples :

- Préparer le prochain vissage en positionnant la vis sur l'embout de la visseuse – il s'agit d'Op 24C, observé à son poste de travail, avant la situation de formation : il monte des carters qu'il visse à l'aide d'une visseuse suspendue ; à chaque fin de cycle, il prépare une vis dans l'embout aimanté de la visseuse puis la relâche, prête pour le prochain cycle. Cette façon de faire lui permet de gagner du temps : « je prépare une vis pour prendre de l'avance quand il m'en reste une dans la main ». Mais en situation de formation, ce geste, effectué pendant l'évaluation à deux reprises aux pupitres 1 et 2 le pénalise. Il s'en est aperçu, et s'est corrigé en reprenant la visseuse et en ôtant la vis. Le formateur lui a attribué un « malus » de point pour non respect de la procédure et temps perdu.
- La pose de la rampe d'injection (pupitre 3) – Le prescrit mentionne de tenir la rampe dans la main, de la placer ensuite sur le moteur, puis de prévisser les deux vis pour la maintenir. Or, en situation réelle, l'opérateur procède différemment pour « s'avancer » : le temps que le cycle s'enclenche, il prépare la rampe avec les deux vis et la pose sur la table avant de la placer sur le moteur, ce qui est strictement interdit en formation pour des raisons de qualité. C'est l'opérateur le plus âgé (50 ans) qui réalise ce geste. Toutefois, de manière étonnante –le formateur ne lui signale rien pendant la formation.
- Sur ce même pupitre, reprenons le cas du jeune intérimaire effectuant le prévisage des tuyaux. À son poste de travail, il pose un des tuyaux sur le pupitre, pendant qu'il visse l'autre sur le moteur. Il procède ainsi car s'il tient le second tuyau dans sa main pendant le prévisage du premier comme le veut la prescription, cela le gêne. Le formateur le reprend lors de l'entraînement et lui donne les explications en termes de qualité et de poussière ; ce que ce stagiaire comprend et, à son retour au poste, il a conservé cette nouvelle façon de faire. Toutefois, tous les conflits ne se résolvent pas. Ainsi, au sujet du prévisage de la rampe d'injection (pupitre 3), la feuille mentionne de visser à fond à la main puis de réaliser un quart de tour arrière. Cette façon de faire génère un désaccord entre le formateur et le stagiaire qui préfère réaliser directement un prévisage léger à la main. Il précise qu'il procède ainsi à son poste de travail, pour laisser du jeu à la rampe néanmoins tenue, et de la sorte pouvoir l'écarter ensuite et laisser la place pour prévisser les tuyaux à la main. Le formateur lui explique alors que la procédure prescrite permet aussi de laisser du jeu. Mais l'intérimaire décide de passer outre et maintient sa méthode.

Du point de vue de la conception même de la formation, les risques de conflits de modes opératoires, de stratégies gestuelles, sont d'autant plus grands que le pupitre de formation se rapproche du poste de travail, dans les tâches ou la manipulation des outils. C'est ce qu'on observe sur le pupitre 3 « common-rail », qui pose essentiellement des problèmes aux deux opérateurs qui travaillent en situation réelle sur ce poste. Et désapprendre des automatismes pour réapprendre s'avère d'autant plus coûteux que l'opérateur cumule ancienneté et activité fortement répétitive à son poste. Plus globalement, on observe des conflits entre les stratégies développées aux postes de travail et les prescriptions requises par la formation.

### L'école de dextérité, une mise à l'épreuve

Au final, les gestuelles ont été « mises à l'épreuve » par cette situation de formation, au triple sens du terme « épreuve », une situation pénible, un test et un essai :

- au sens « éprouvant » : Un opérateur observé a ressenti beaucoup de difficultés, d'énerverment dans l'exécution de la tâche d'un pupitre, allant même jusqu'à des manifestations physiques (sueur, gestes de colère...). Pour tous les opérateurs, nous avons relevé à un moment donné des signes d'agacement (prise d'une pause, soupir de lassitude...). Ces sentiments se sont révélés plus importants sur les pupitres les plus éloignés des situations de travail réelles des opérateurs, quand des savoir-faire antérieurs n'ont pu être utilisés ;
- au sens de « test » : L'expérience du travail à la chaîne des opérateurs est testée par une formation aux bons gestes qui attribue une note et un niveau à des savoir-faire techniques qu'un opérateur expérimenté possède déjà. Le niveau obtenu renverrait à un niveau de savoir-faire de l'opérateur pour l'entreprise ;
- au sens d'un « essai » : L'expérience a été mise à l'essai par une formation à la dextérité, permettant ainsi à l'opérateur de faire le point sur l'état de ses savoir-faire acquis avec la pratique. Pour les opérateurs les plus expérimentés, la formation a permis de prendre conscience de certains gestes. Mais, il existe certainement bien d'autres moyens d'aboutir à cette prise de conscience.

Dans cette situation, les marges de manœuvre pour la diversité des gestes sont quasiment nulles. La réalisation des gestes « familiers » est même parfois pénalisée et il n'y a guère de place pour réinvestir l'expérience des gestes. Les savoirs gestuels sont mis à l'écart. Toutefois, cette formation a été aussi l'occasion de pratiques réflexives pour conforter certaines façons de faire ou pour en élaborer de nouvelles. Elles se sont développées suite à l'injonction de produire le « bon geste » qui pouvait être déjà celui pratiqué ou un autre. Dans ce dernier cas, les opérateurs s'entraînent et répètent l'opération prescrite, et cet entraînement peut s'avérer éprouvant. Dans cette situation, l'expérience sert davantage à réaliser l'opération prescrite lors de l'entraînement – comment s'y prendre pour apprendre ? –, alors que selon l'idée initiale de l'entreprise, c'est l'entraînement qui devrait servir à construire des gestes efficaces.

### **Situation 2 : les feuilles d'opérations standards dans un atelier tôlerie**

Dans cette deuxième situation, toujours dans la même entreprise, mais dans un atelier tôlerie cette fois-ci, les opérateurs disposent d'une plus large autonomie. Cependant, celle-ci reste limitée par la mise en place de feuilles d'opérations standard visant à homogénéiser les pratiques. Même dans cette situation où les marges de manœuvre sont plutôt réduites pour l'élaboration des gestes, l'expérience des gestes se manifeste et se développe. À travers la compréhension, ici, de la construction des façons de manipuler une tôle en lien avec l'expérience de l'opérateur, nous souhaitons montrer son investissement dans la réalisation de ce geste. Les analyses gestuelles ont été menées à partir d'observations et d'entretiens de confrontation basés sur des films de l'activité.

#### **La manipulation de la doublure**

Sur ce poste, les opérateurs chargent une doublure d'un côté de caisse sur un des trois montages d'un tourniquet à trois faces. Ils identifient à chaque cycle la sorte de doublure à charger (quatre possibles), grâce à un afficheur qui indique le type de modèle à assembler. Ils vont chercher la doublure dans un des quatre containers, la portent et la tournent à bout de bras, tout en marchant vers le tourniquet pour la positionner dans le sens du montage. Ce denier comporte trois pilotes auxquels les opérateurs font correspondre trois orifices de la doublure. Les sept opérateurs observés sur ce poste enclenchent la doublure dans le pilote situé en haut à gauche, puis dans les deux autres. Une fois la doublure placée, l'opérateur charge d'autres pièces et appuie sur un bouton pour valider le cycle.

Il arrive souvent que le cycle ne s'active pas en raison d'une doublure mal plaquée contre le montage. Sachant cela, les opérateurs observés développent des façons de faire pour réduire le risque de mal plaquer une doublure, mais aussi pour faciliter sa mise en place dans le montage. Ils réalisent des modes opératoires qui leur permettent de réduire le risque de perdre du temps, avec une non-activation du cycle qui les obligerait à en rechercher la cause et rétablir la situation.

Nous analysons ici les gestes de trois opérateurs âgés de 23, 32 et 35 ans avec respectivement 5, 5 et 15 années d'ancienneté dans l'usine. On l'a dit, tous commencent par faire correspondre la doublure avec le pilote du haut à gauche puis ajustent avec les deux autres. Ils nous disent qu'ils choisissent cet ordre pour s'assurer que la doublure soit bien collée : « Le pilote du haut à gauche et celui du bas sont les principaux ; c'est des aimants, si la doublure n'est pas bien collée sur ces pilotes et qu'on ne s'en rend pas compte, une lampe clignote et on vérifie les deux pilotes ». Le pilote du haut à gauche semble être l'élément-clé. Bien enclencher la doublure dans ces pilotes grâce à des modes opératoires appropriés leur permet de s'assurer du bon positionnement et d'éviter des ralentissements du flux. D'autres gestes s'associent à ce choix d'ordre, qui sont eux, davantage propres à chaque opérateur, mais qui ont aussi un objectif commun, de s'assurer que la doublure soit bien collée. Par exemple, un des opérateurs parmi les sept observés, exerce une légère pression sur la partie centrale de la doublure avec son genou pour être sûr qu'elle soit bien plaquée et avoir une meilleure maîtrise de la pièce qui est encombrante. Une fois la doublure chargée sur le montage, d'autres, toujours parmi les sept opérateurs observés, utilisent leur main gauche en la posant à plat au niveau du pilote gauche en haut, pour exercer une pression. Les sept opérateurs utilisent aussi des repères visuels pour contrôler la bonne mise en place de la doublure. Certains regardent systématiquement le pilote du haut à gauche. S'ils le voient en entier, c'est un bon indice ; mais s'ils ne le voient qu'à moitié, il faut appuyer davantage.

Les opérateurs ont mis en avant l'importance de bien positionner les mains sur la doublure dès le moment de sa prise sur le container pour la déposer ensuite sur le montage. Ce positionnement contribue aussi à

« bon collage » de la doublure. Il est source de diversité entre les opérateurs et fait l'objet d'une prescription dans les fiches mentionnant un seul emplacement possible par diversité de pièces.

Les opérateurs positionnent leurs mains à des endroits précis sur la pièce pour moins se fatiguer (surtout les bras), pour éviter de se faire mal aux doigts, pour éviter un accident comme la chute de la doublure, et pour faciliter et assurer le chargement de la pièce. Pour atteindre ces objectifs, ils positionnent leurs mains de façon à :

- réduire l'écart des bras : «... moi je mets ma main à l'intérieur, je mets pas ma main à l'extérieur. Je n'écarte pas les bras, disons qu'à la longue de la journée... au point de vue ergonomie, c'est quand même plus fatigant d'avoir les bras fort écartés » ;
- rechercher l'équilibre de la pièce : « J'ai trouvé l'équilibre des pièces... On prend la pièce, on l'a bien en main,... elle bouge pas, elle part pas dans tous les sens... » ; « le tout c'est de trouver à prendre la pièce d'une façon pas fatigante et puis à trouver l'équilibre » ;
- trouver les guides (pilotes) du premier coup « ... ben au début, c'est vrai que j'ai eu du mal, la façon de trouver les pièces, trouver les guides et tout ça, ça c'est ce qui a été le plus dur à faire.
- trouver les guides, ça veut dire quoi ?
- la mettre du premier coup, les pilotes et tout ça. » ;
- éviter de se cogner les doigts : « on la prend d'une certaine façon qui nous convient mais quand on arrive dans le montage, il y a aussi, il y a toutes sortes de serrages et de pilotes et si la main est mal placée, on tape la main dans le pilote, donc c'est un risque derrière ; donc à la longue on essaie de trouver une place pour que quand on met la pièce, c'est déagagé ».

Bien entendu ces objectifs supposent aussi de dégager des possibilités d'autocontrôle, comme l'utilisation de repères visuels : les guides (pilotes) pour s'assurer du bon chargement de la doublure : « ... maintenant je regarde toujours, je mets d'abord mon premier, je regarde toujours mon premier pilote en haut pour voir s'il est bien placé pour s'assurer qu'elle soit bien tenue ».

Différents éléments jouent dans le choix d'un positionnement des mains :

- **La connaissance de son propre corps**, de sa force, de sa morphologie : « on connaît sa force physiquement, on sait à peu près, même quand on travaille on sait si on est capable de le porter ou pas » ; « on n'est pas tous de même morphologie... peut-être que lui ça lui va mieux de la prendre comme ça aussi »..
- L'expérience d'un geste qui fatigue, d'un geste perte de temps : « avant je prenais le bras droit en haut et le bras gauche... au passage de roue... je voyais que c'était « chiant » parce qu'on avait les bras tout écartés et après j'ai pris ce système là... ça devenait fatigant ».
- **La survenue d'un choc ou d'une blessure** : « mais après le montage on commence à connaître et c'est là qu'on commence à... c'est vrai que quand vous vous mettez dans un... dans le montage et que vous vous cognez les doigts dans un serrage ou un pilote... ça va pas et donc après on commence à regarder... » ; « c'est toujours avec des petits incidents qui arrivent au fur et à mesure qu'on commence à trouver ».
- **La chute des doublures** : « ... la doublure on croyait qu'elle était mise dedans et en fait elle était mise à côté puis elle glissait toujours alors du coup... ».
- **Un accident arrivé à un collègue** : « Ouais parce que F... malheureusement une fois il a eu la doublure qui a glissé et il a eu des tendons coupés à son pied. (...) C'est comme des lames de rasoirs, si on les prend mal... Parce que moi la façon dont je la prends, elle ne peut pas tomber, je la prends par en dessous et sur le côté tandis que P. quand il la prend, il la prend comme ça (mime), un jour ça va glisser. Comme je fais au moins on est sûr d'avoir une bonne prise pour pas que la pièce elle glisse puis pour bien la manipuler ». Les opérateurs utilisent des gants qui au bout d'un moment sont imbibés d'huile qui recouvre les pièces, le risque au bout d'un moment est que les pièces glissent entre leurs mains.
- **La découverte d'une façon de faire d'un collègue qui remet en cause sa pratique** : « au début je vais chercher quand même à moins me fatiguer et si jamais ça marche pas ma tactique, je regarde par rapport à d'autres » ; « (par rapport à son changement de positionnement des mains)... en copiant je crois... je crois que c'était XXX qui devait le faire, eux ils sont déjà plus petits que nous donc... ils ont déjà les premiers gestes tout de suite eux » ; « on s'est vu comment on prenait (la doublure) quoi et c'est comme ça que c'est venu quoi ».

- **L'expérience professionnelle, au sens de parcours** : il s'agit de métiers antérieurs, en l'occurrence celui de déménageur, activité qui a permis à un opérateur de transférer certains conseils quant aux ports de charges : « ils m'ont donné des bons conseils pour pas avoir mal au dos et tout ça » tels que :
  - éviter de chercher le gros effort tout de suite ;
  - « si on porte une charge et puis qu'on se courbe, tôt ou tard on se casse les reins, on peut avoir un claquage, et des hernies peuvent se mettre entre deux vertèbres et puis le corps lâche et ben ça fait mal » ;
  - répartir la force en fonction de la charge à porter : « Ils répartissent mal leur force », précise un opérateur au sujet de la façon de porter la doublure, parce qu'il pense qu'il faut répartir la force dans le corps quand il y a beaucoup d'effort à faire, mais qu'il ne faut pas la répartir quand il n'y a que peu d'effort. Il évalue la charge de la doublure comme légère.

Dans cette situation, les marges de manœuvre pour la diversité des gestes existent mais sont restreintes. Le travail est répétitif et la production organisée en flux tendu. L'organisation du travail offre peu de place au contrôle de l'opérateur sur sa situation. La mise en place des fiches renforce cette volonté de réduire la diversité des pratiques sur les postes de travail. Cependant, nos observations montrent que même fortement contrainte, la diversité gestuelle perdure. Les fiches prescrivant un seul « bon geste », ne sont pas respectées (si ce n'est lors des audits). Les opérateurs manifestent leur autonomie car la hiérarchie de proximité jugerait contre-productif d'exercer un contrôle scrupuleux du respect des fiches. Nos analyses montrent qu'il y a élaboration des gestes. L'expérience sert, dans ce contexte, à maintenir son activité en atténuant les douleurs, la fatigue. La répétitivité de l'action conduit l'opérateur à réfléchir, à créer des stratégies gestuelles pour augmenter son champ des modalités possibles d'action, dans lequel la protection de la santé prend une place importante. Dans ce contexte de marges de manœuvre réduites, les pratiques réflexives sur l'élaboration des gestes portent majoritairement sur la préservation de la santé, l'atténuation de la douleur et de l'usure. Mais leur mise en œuvre n'a lieu qu'à certains moments. En effet, nous avons constaté des entraves à la construction des gestes et à la réflexion sur la pratique. En particulier, les contraintes de rythme laissent peu d'occasions de « faire autrement », de rechercher d'autres gestes. Cette dépendance empêche la mise en œuvre de certains principes de base relatifs à l'atténuation de la douleur comme « répartir la force dans tout le corps » et « rechercher divers points d'appui ». Cela génère d'une part, des douleurs et des fatigues musculaires notamment dans les bras et, d'autre part, de l'énerverment et de la démotivation parce que l'opérateur a conscience de se faire mal et qu'il n'a pas d'emprise sur sa façon d'agir.

### Discussion : l'impossible transcription des gestes dans les procédures

Ce travail contribue à remettre en cause les outils prescripteurs dans leur conception. Ils sont éloignés de la réalité du travail, car il s'agit de situations de travail où l'articulation entre les connaissances générales (scientifiques, technologiques, organisationnelles) détenues notamment par les organisateurs du travail qui permettent d'anticiper les situations de travail par le calcul (qui conduisent à la conception des outils prescripteurs en question) et les connaissances spécifiques, c'est-à-dire les compétences (notamment gestuelles) détenues et élaborées par les travailleurs pour faire face dans la réalité du travail, aux aléas, à la variabilité et prendre soin des situations, est largement déséquilibrée en faveur des connaissances générales. Autrement dit, le fait que la variabilité, et les ajustements construits par les travailleurs pour y faire face, soient méconnus ou sous-estimés, conduit classiquement à des difficultés de réalisation du travail avec des conséquences en termes d'efficacité productive, de qualité et de santé (Daniellou, 2010). À partir de ce décalage observé dans cette recherche, deux axes peuvent être mis en discussion et en perspective : le premier concerne le sens de la prescription des gestes et le second, le rôle de la maîtrise de proximité dans ce dispositif prescripteur pour faire remonter les informations de la réalité, autrement dit les connaissances spécifiques.

### Le sens de la prescription des gestes ?

Dans les deux situations les opérateurs résistent en élaborant des gestes de travail parfois en désaccord avec les procédures prescrites. Mais la question qui demeure est le coût en termes de santé de cette résistance et la durée pendant laquelle ils pourront encore résister, si au sein de l'entreprise un débat

sur les marges de manœuvre et le sens de la prescription gestuelle n'a pas lieu. Ce débat s'est enclenché avec, notamment cette recherche, sur le thème : « où placer le curseur de la prescription ? », en ayant à l'esprit toute la complexité des gestes mis en œuvre par les opérateurs et exposés suite à nos analyses. Ce travail a permis de discuter ouvertement des méfaits d'une standardisation à outrance, auprès de divers interlocuteurs de l'entreprise. Ces réflexions se poursuivent. Une veille attentive d'un certains nombres d'acteurs — au sein même de l'entreprise, dans le champ de l'ergonomie et de l'ingénierie — des conséquences des évolutions du travail et de son organisation sur les opérateurs et leur santé est à l'œuvre.

Ce dispositif prescripteur ne tient guère compte du bien-être de l'opérateur. Il a pour but d'assurer de meilleures performances en matière de temps de production et de qualité, ce que nous n'avons pas pu vérifier. Nous avons indiqué quelles modalités de mise en œuvre d'un dispositif de prescription pourraient, selon nos observations, contribuer, sinon à améliorer la prise en compte des enjeux de santé, au moins à détériorer le moins possible la situation dans ce domaine. La question qui se pose est de ne pas renforcer malencontreusement les restrictions à la diversité des modes opératoires possibles et donc :

- de fournir aux prescripteurs les moyens, en temps et en formation, qui leur permettent de comprendre les causes de diversité dans l'activité des opérateurs sur un même poste, pour respecter, au moins partiellement et de façon pertinente, cette diversité ;
- de privilégier les prescriptions « justifiées », celles pour lesquelles un enjeu de qualité ou de sécurité est bien établi et explicable aux opérateurs ;
- de ne pas, dans ce double but, et de façon générale, inciter à la rédaction de fiches détaillées en tous points, ni ensuite au respect absolu de tous ces points sans référence à leur importance : dans l'usage des fiches également, une certaine hiérarchisation des obligations semblerait légitime.

Ce travail confirme le rôle actif des opérateurs dans la construction des gestes et permet d'amorcer une compréhension de leur rationalité dans cette construction. Cette rationalité est propre à chacun, mais certains résultats constituent une première ébauche dans l'identification de principes sous-jacents aux gestes, communs à plusieurs opérateurs et transversaux à plusieurs situations (Vézina et al, 1999). La mise à jour de cette rationalité (celle de l'opérateur) permet de discuter celle de la sur-prescription. En recherchant les conditions de construction de ces gestes, en particulier ceux qui peuvent être communs aux opérateurs expérimentés et transversaux d'une situation à l'autre, il deviendrait possible de les « mutualiser » parmi les opérateurs, et de les enseigner aux moins expérimentés. Considérer ainsi la construction des gestes pourrait encourager les entreprises à envisager la diversité des procédures comme une ressource pour la prévention du bien-être voire de la santé au travail, et en particulier celle des TMS. Elles pourraient mieux apprécier les risques pour la santé que paraît comporter une limitation forcée des procédures, avec le recours à la standardisation des pratiques centrée sur les techniques de travail. Lors de la restitution de ces résultats au sein d'un groupe de travail constitué au niveau du site, mais aussi auprès de gestionnaires en direction centrale, nous avons pu débattre de la notion de « marges de manœuvre », et du degré de prescription des gestes : « Où placer le curseur de la prescription ? », tout en ayant à l'esprit la complexité des gestes mis en œuvre par les opérateurs et telle qu'exposée à travers la genèse de certains gestes des tôleurs.

### **Le rôle de la maîtrise de proximité dans la prescription des gestes**

Une autre partie de notre travail a consisté à réaliser des analyses de l'activité de conception des fiches d'opérations par les chefs d'équipe qui ont à charge cette tâche. Nous souhaitons mettre en perspective cet élément qui ne fait pas l'objet directement de cet atelier mais qui, selon nous, contribue à porter la question de l'action et de la transformation. La question qui peut être posée est de savoir si les chefs d'équipe, au cœur du dispositif pour concevoir les fiches d'opérations, qui théoriquement partent de l'observation des opérateurs pour prescrire le meilleur mode opératoire qu'il faut ensuite enseigner et faire respecter à tous les opérateurs, peuvent constituer des leviers pour faire remonter des éléments de la réalité du travail. La compréhension de leur activité de travail et de l'activité de conception des fiches met en évidence un contexte qui ne facilite pas et ne permet pas cette remontée d'informations. Du coup, l'écart entre la réalité du travail et les outils de gestion se creuse.

Plusieurs éléments explicatifs à ce fait et non exhaustifs : Tout d'abord, les chefs d'équipe font face à des injonctions descendantes en matière de conception des fiches qui méconnaissent la réalité du travail et qui ne laissent pas de marge à la maîtrise pour tenir compte et adapter les outils à la réalité. Par exemple, ils

n'ont pas le droit de mettre des « ou » dans la rédaction d'un mode opératoire. De même la formation des chefs à la standardisation du travail est centrée sur cette inculcation à l'esprit de la bonne façon de faire, l'idée que le bon geste existe... des principes que les chefs ne peuvent pas remettre en cause. Un second élément qui ne facilite pas la remontée d'information issue de la réalité du terrain relève de la méfiance des opérateurs à révéler leur savoir-faire. Les opérateurs cachent leur geste, leur truc de métier dès qu'ils sont observés, par crainte d'une intensification du travail qui se traduirait par un ajout d'opération. Un dernier élément explicatif concerne la difficulté à mettre en mot les gestes professionnels.

Lors de la restitution, certains acteurs de l'entreprise ont pris conscience de la charge de travail des chefs d'équipe ; ils ont aussi admis les difficultés à choisir un seul mode opératoire et à arbitrer sur le degré de détail et de précision dans la formulation de la procédure. Et surtout, ils ont pris connaissance, et pris acte pour certains, de l'écart entre le prescrit de la standardisation, dans sa conception japonaise, et la réalité de son application sur le terrain. Cet écart concerne tant la méthode de conception des fiches que les effets escomptés.

## Bibliographie

---

Berthoz, A. (1997). *Le sens du mouvement*. Ed. Odile Jacob. Paris. 345p.

Berthoz, A. (1998). Le secret du geste : l'anticipation. *Sciences et Vie (Hors Série)*. Le cerveau et le mouvement. 68-76.

Bourgeois F., Lemarchand C., Hubault F., Brun C., Polin A., Faucheux J.M. (2000). *Troubles musculosquelettiques et travail - quand la santé interroge l'organisation*. Collection Outils et Méthodes. Ed. ANACT.

Chassaing, K. (2006). Elaboration, structuration et réalisation des gestuelles de travail : les gestes dans l'assemblage automobile, et dans le coffrage des ponts d'autoroute. Thèse, Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris.

Chassaing, K. (2010). Les « gestuelles » à l'épreuve de l'organisation du travail : du contexte de l'industrie automobile à celui du génie civil. *Le travail Humain*, 73, 163-192.

Canguilhem, G. (1984/1966) *Le normal et le pathologique*. In la connaissance de la vie. Vrin, Paris.

Clot, Y (1999a). Expérience et développement de l'expérience. In *Age, expérience, et efficacité au travail*. Actes du séminaire Vieillesse-Travail. CREAPT / EPHE. Paris.

Clot, Y. (1999b). *La fonction psychologique du travail*. Paris : PUF.

Clot, Y. (2001). La santé à l'épreuve du travail. In *Journées d'études Isères – CGT : Intensité du travail et santé* quelles recherches, quelles actions ? L'Harmattan. pp.43-53.

Daniellou, F. (2010). Davezies, P. (1993) Eléments de psychodynamique du travail. *Education Permanente*, n°116.

Dejours, C. (1995). Comment formuler une problématique de la santé en ergonomie et en médecine du travail ? *Le travail humain*. n°58-1.

Détienne, M. ; Vernant, J.P. (1989). *Les ruses de l'intelligence, La métis chez les grecs*. Paris. Flammarion.

Dubois, D., Klumpp, N., Morel, M-A. (2002). « Geste, mouvement, action. Analyse lexicale et sémantique des concepts ». In Bril, B., Roux, V. (Dir.) *Le geste technique. Réflexions méthodologiques et anthropologiques*. Erès Editions.

Pezé, M. (2002). *Le deuxième corps*. La Découverte.

Vézina N., Prévost J., Lajoie A., Beauchamp Y. (1999). Elaboration d'une formation à l'affilage des couteaux : le travail d'un collectif, travailleurs et ergonomes. PISTES, Vol. 1, n°1, Novembre--Recherche.