

LES AMÉLIORATIONS ERGONOMIQUES EXIGENT UNE PARTICIPATION ACTIVE DES TRAVAILLEURS

Au cours d'une table ronde organisée lors du dernier congrès de l'Association internationale d'ergonomie (AIE), des experts de huit pays ont procédé à un échange de vues et d'expériences sur l'"ergonomie participative", une méthode visant à faire participer activement les diverses catégories de personnel d'une entreprise au processus d'amélioration du lieu de travail. Cette méthode jouissait déjà d'un certain crédit, mais la tendance s'est confirmée lors du récent congrès de l'AIE.

L'ergonomie participative a été appliquée par le NIPG-TNO à certains projets en cours de réalisation en matière de prévention de l'absentéisme, ainsi que dans des domaines spécifiques tels que le stress en milieu professionnel et les lésions de l'appareil locomoteur. Le congrès de l'AIE s'est révélé être l'occasion idéale de procéder à un échange d'expériences et d'idées dans ce domaine. L'ergonomie participative figurait à l'ordre du jour de nombreuses sessions et bien des experts en discutaient également en marge de celles-ci. Par ailleurs, le contenu commun des diverses méthodes utilisées pour aborder l'ergonomie participative n'apparaissait pas clairement. C'est la raison pour laquelle les auteurs du présent article ont décidé d'organiser une table ronde au cours du congrès en question. L'objectif principal était de procéder à un échange d'expériences en matière d'ergonomie participative et de définir les caractéristiques générales de cette approche.

Dialogue

Apporter des modifications ergonomiques dans une entreprise peut s'avérer une tâche pénible. Il arrive que les améliorations ne cadrent pas avec les habitudes de l'entreprise ou que leur mise en



oeuvre est trop onéreuse. Il se peut également que ces améliorations entraînent des licenciements forcés ou que les travailleurs refusent d'adopter la nouvelle méthode. Il existe encore quantité d'autres obstacles qui, en définitive, font que les projets d'améliorations ergonomiques restent lettre morte. L'ergonomie participative (dans la littérature anglaise, "participative ergonomics" ou "participatory ergonomics") est une approche dans laquelle les diverses catégories de personnel d'une entreprise participent au processus d'amélioration du lieu de travail. Ce processus comporte différentes phases (figure 1). Dans le cadre de l'ergonomie participative, aucune amélioration n'est décidée sans tenir compte de l'avis du personnel de l'entre-



prise; la décision est toujours le fruit de la concertation. Ce sont les travailleurs eux-mêmes qui, conjointement avec les ergonomes, identifient les problèmes, déterminent les besoins et cherchent des solutions, ce qui augmente les chances de concrétisation effective des améliorations.

Expériences

Il est apparu, lors de la table ronde, que l'ergonomie participative est un concept assez vaste, qui peut être appliqué partout. L'ergonomie participative peut être utilisée, par exemple, dans le cadre de l'aménagement d'une nouvelle salle de classe, qui sera déterminé en tenant compte de l'avis des élèves, des enseignants, de la direction de l'école, des architectes et des ergonomes.

La table ronde et une conférence de M. Kogi (1991) ont permis de mettre en évidence un certain nombre d'expériences d'experts fort intéressantes au niveau de la formulation et de l'exécution de projets en matière d'ergonomie participative. Les suggestions suivantes ont été formulées sur la base de celles-ci :

- Veillez à définir aussi rapidement que possible un objectif précis.

Un consensus doit se dégager aussi rapidement que possible sur l'objectif du projet et la manière de l'atteindre. En effet, les travailleurs et les employeurs défendent chacun leurs propres intérêts, ce qui peut entraîner des conflits au niveau du choix et des méthodes de mise en oeuvre des améliorations à apporter. Si un objectif commun a été formulé, chacun sait quelles en seront les conséquences et comprendra mieux, de toute façon, pourquoi certaines décisions auront été prises ultérieurement. Il est nécessaire de définir un objectif précis car certaines conditions secondaires doivent notamment être prises en compte dans l'élaboration initiale du projet (par exemple, maintien de l'emploi, restrictions budgétaires, productivité).



Figure 1. Les différentes phases d'un projet d'améliorations ergonomiques.

- Veillez à déterminer correctement les groupes qui seront concernés par le projet.

Au cours de la table ronde, on s'est efforcé tout d'abord de déterminer les groupes qui, au sein d'une entreprise, devraient participer au processus depuis l'identification du problème jusqu'à la mise en oeuvre des solutions (tableau 1). Les groupes concernés seront déterminés en fonction de la nature du projet. Dans les cas où les améliorations à apporter ne sont pas trop radicales, la participation des travailleurs et des contremaîtres (h/f) suffit. Par contre, si les conséquences sont plus importantes au niveau du budget ou du personnel de l'entreprise, la participation du groupe auquel incombe la responsabilité de ces questions sera également requise. Pour de nouveaux projets, il faut faire davantage appel aux concepteurs; les exemples, on peut le constater, sont légion. Le tableau 1 peut être utilisé comme liste de contrôle afin de déterminer les personnes dont la participation au projet, depuis la phase de l'identification du problème jusqu'à celle de la mise en oeuvre des améliorations, doit être, en tout état de cause, toujours prise en considération.

travailleurs
employeurs
gestionnaires
techniciens
concepteurs
cadres moyens
contremaîtres
acheteurs
représentants des syndicats
membres des comités de sécurité, d'hygiène et de bien-être
médecins du travail
directeurs
etc.

Tableau 1. Liste des personnes qui, au sein d'une entreprise, sont susceptibles d'être concernées par l'ergonomie participative

- Veillez à ce que tous les travailleurs réfléchissent aux causes des problèmes, aux solutions possibles et à la manière de mettre en oeuvre les améliorations proposées.



Il n'est pas concevable de procéder à une réflexion sur les améliorations à apporter sans tenir compte des travailleurs. En effet, ce sont eux qui connaissent le mieux leur travail et qui sont concernés au premier chef par la nouvelle situation qui sera ainsi créée. Il arrive que les travailleurs ne soient pas conscients du problème qui se pose. Il est donc préférable de prévoir leur participation dès la phase d'identification du problème afin de leur en faire prendre pleinement conscience. Cette participation implique notamment qu'ils puissent examiner les résultats d'un questionnaire destiné à mettre les problèmes en évidence. Afin que les travailleurs soient en mesure de réaliser cette prise de conscience et de contribuer au processus d'amélioration, il peut être nécessaire de leur dispenser une formation complémentaire, qu'il s'agisse d'un "feedback" sur leur propre comportement au moyen de vidéos ou de diapositives, ou d'une formation en matière d'(auto)évaluation du poste de travail, ou encore de la simulation d'une situation de travail. Il est également important de fournir aux travailleurs des informations sur l'ensemble de la chaîne de production afin qu'ils puissent situer leur propre travail dans le processus global. Il est possible ainsi de dégager plus clairement les limites des améliorations à apporter et de déterminer si les conditions de travail empiraient dans un autre poste de travail.

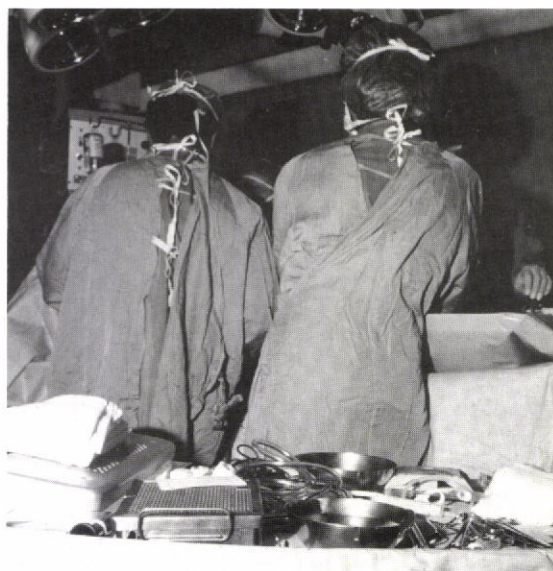
- Veillez, en tant qu'ergonome, à utiliser autant que possible le langage de l'entreprise.

L'objectif du projet doit être défini en termes accessibles à l'entreprise. Des expressions telles que "réduction de la fatigue musculaire", "moins de mouvements répétitifs", "moins de travaux monotones" et "travaux avec davantage de degrés de liberté" peuvent être moins évocatrices pour le personnel que des expressions telles que "travailler de manière plus efficace", "augmenter la qualité du produit", "accroître la production". "Une meilleure posture", par exemple, sera moins significative que "être moins fatigué à la fin de journée" ou "on peut

consacrer plus de temps à la qualité du produit". Un projet visant à réduire le nombre de personnes se plaignant de douleurs dorsales peut se traduire, par exemple, par une réduction du temps consacré à la formation des travailleurs temporaires. Si les travailleurs souffrent eux-mêmes de douleurs dorsales, il est évident que la "diminution des douleurs dorsales" sera à leurs yeux un objectif significatif. Par ailleurs, il est important que l'esprit qui règne au sein de l'entreprise soit tel que les autres travailleurs ne les considèrent pas comme des simulateurs.

- Veillez à donner autant que possible les mêmes informations aux travailleurs et aux employeurs.

Lorsque l'un des groupes est mieux informé, les autres risquent de se montrer méfiants, ce qui perturbe la collaboration. L'idéal est de fournir les informations et de dispenser la formation en même



temps dans le même local à tous les groupes concernés. Cependant, ceci n'est pas toujours possible. Il se peut qu'un groupe nécessite plus d'attention qu'un autre en raison des problèmes qu'il rencontre. Dans ce cas, il faut le signaler aux autres groupes. Une autre raison de moduler l'information en fonction des groupes peut tenir à la langue.

- Veillez à utiliser dans toute la mesure du possible les réunions régulières de travail.

Pour s'assurer que le projet soit entièrement pris au sérieux et pour éviter que la participation des groupes concernés ne soit restreinte, il est préférable d'insérer les discussions relatives au projet dans l'ordre du jour des réunions régulières de travail. Lorsque le projet est intégré à l'organisation de l'entreprise, il est possible qu'il sera inscrit d'office à tous les ordres du jour, même après la réalisation du premier projet concret. L'amélioration des conditions de travail est un processus sans fin qui, à ce titre, mérite également une place de choix dans l'entreprise.

- Veillez à utiliser une liste de contrôle comportant des améliorations concrètes.

Au cours d'une conférence en 1991, M. Kogi a déclaré que, lorsqu'on entame un processus de réflexion sur les améliorations à apporter, la mise en train peut s'avérer difficile. Une solution qui a fait ses preuves consiste, selon lui, à utiliser des listes de contrôle présentant un certain nombre de solutions concrètes. Les travailleurs passent cette liste en revue et indiquent les améliorations qu'ils estiment nécessaires. Ils fixent les priorités au cours des réunions régulières de travail et déterminent ensuite, dans le cadre des discussions ultérieures, les nouvelles améliorations à apporter compte tenu de la situation existante.

Les suggestions ci-dessus ne sont pas très nouvelles, mais, malgré cela, nombre de projets manquent d'éléments importants qui peuvent être décisifs pour leur réussite. Il ressort également des



discussions sur ce sujet que l'échange d'idées est rendu plus difficile du fait qu'il existe plusieurs définitions du concept de l'ergonomie participative. A notre avis, il convient de créer un cadre ou un modèle théorique dans lequel seraient stockées les expériences en la matière afin que de meilleures stratégies d'intervention puissent être mises au point.

Les auteurs :

P. Vink, E. Wortel, J. Dul et E. Lourijen travaillent tous au NIPG-TNO, Leiden.

Bibliographie :

K. Kogi : *Supporting tools for participatory workplace improvement in small enterprises in developing countries*. In : Y. Quéinnec & F. Daniellou (eds). *Designing for everyone : Proceedings of the 11th Congress of the International Ergonomics Association, Vol. 2. London etc., Taylor & Francis, 1991, pp. 1682-1684.*

