

Comment réduire la fracture entre travail prescrit et travail réel

Le design du travail est un levier pour redonner de l'attractivité aux métiers de l'industrie, explique François Pellerin, directeur du projet Usine du futur

Par FRANÇOIS PELLERIN

Il est nécessaire de changer de regard sur le travail en le replaçant au cœur du processus de production pour réduire l'écart entre travail prescrit et travail réel et redonner de l'attractivité aux métiers de l'industrie.

« *Le métier se perd* », répétaient à l'envi les syndicalistes de Turbomeca (Safran Helicopter Engines), il y a une quinzaine d'années. Ce n'est que peu à peu que la gravité de ce phénomène et l'étendue du mal sont apparues. Aujourd'hui, le constat est largement partagé. Le travail est en crise, il est devenu invisible, ainsi que le signale Pierre Yves Gomez dans *Le Travail invisible* (François Bourin, 2013).

Au cours de la première moitié du XX^e siècle, le taylorisme s'est installé en France. Dans ce modèle organisationnel, le travail est défini par ceux qui savent : bureau des méthodes et encadrement de premier niveau, souvent sorti du rang. Il est bien adapté à une population au niveau d'éducation faible. « L'organisation scientifique du travail » permet des gains de productivité considérables. Mais petit à petit, une expertise individuelle du « métier » émerge dans l'atelier. On voit apparaître toute une série d'initiatives pour réduire l'écart entre travail prescrit et travail réel par l'amélioration continue. En parallèle, l'entreprise gestionnaire fait son apparition, avec ses tableaux de bord, son reporting et l'obsession du court terme. Le profil de l'encadrement de terrain change. Il connaît de moins en moins le métier, s'intéresse de moins en moins au travail. Et surtout, le travail continue à être conçu par des personnes qui ne le réalisent pas.

Appliquer le concept de design au travail permet de changer de regard. Les définitions du design sont nombreuses, mais on y retrouve toujours as-

sociés le client, les usages, la conception, l'ergonomie, les interfaces et l'aspect visuel. Parler de design du travail déplace la notion de client. Le client du produit travail n'est pas le client final, mais celui qui réalise le travail. Cela implique que le seul objet de la conception ne peut pas être la satisfaction du client final (usages/coût/qualité/délai), et que ceux qui réalisent le produit soient aussi considérés comme clients du processus de conception.

En considérant l'usager du travail comme un client, on change de regard sur la contribution de l'opérateur qui cesse d'être une simple utilité concourant au processus productif. Un tel changement peut participer de façon très puissante à résoudre la crise des représentations du travail, comme l'explique Laurence Decréau, dans son livre *Tempête sur les représentations du travail* (Presses des Mines, 2018).

ÉQUIPE TRANSVERSE

Concrètement, le design du travail sera réalisé par une équipe transverse qui comprendra le bureau d'études, les méthodes, l'ergonome, constituée autour d'un ou plusieurs opérateurs et au service de ceux-ci. Bien entendu, si l'on espère réduire ainsi l'écart entre travail prescrit et travail réel en concevant simplement le travail sur le terrain grâce à l'expérience de l'opérateur, cela ne suffira pas. Car les aléas de production seront toujours présents : travailler, c'est se confronter au réel, qui résiste. L'amélioration continue restera donc centrale.

De nombreux exemples d'équipes transverses chargées de définir les postes de travail et incluant des opérateurs existent aujourd'hui, mais cela reste partiel. Ce qui reste difficile à réaliser, c'est que la conception du produit prenne pleinement en compte la façon dont il sera fabriqué dans la totalité de la chaîne : dès la définition du produit, puis dans la gamme, la mise au point des standards, et enfin le poste de travail. Ce sera le cas lorsque tous les intervenants auront intégré que l'opérateur de fabrication est aussi leur client, et que l'ensemble des éléments du contenu du travail doivent être coconstruits avec lui.

Une nouvelle menace pèse sur le travail dans le contexte actuel du déploiement de l'usine numérique et connectée : que les outils numériques soient conçus, réalisés, standardisés et déployés par les sachants numériques en ne tenant pas compte du

LA RESPONSABILITÉ DES DIRIGEANTS ET DES ÉQUIPES EST DE S'ASSURER QUE LES TÂCHES CONSERVENT DE LA VALEUR AJOUTÉE POUR LES OPÉRATEURS QUI LES RÉALISENT

savoir-faire des opérateurs de production. Dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre qualifiée, il peut être en effet tentant d'utiliser le système numérique pour assister totalement l'opérateur au point qu'il devienne une simple main guidée par la réalité augmentée. Ce serait destructeur.

L'usine du futur, l'entreprise du futur sera ce que nous en ferons. C'est la responsabilité des dirigeants et des équipes de s'assurer que les tâches conservent de la valeur ajoutée pour les opérateurs qui les réalisent. Autrement dit, les paramètres à prendre en compte dans la définition d'une opération de travail ne sont pas seulement l'efficacité et la productivité immédiates. Il faut aussi y introduire la capacité pour l'opérateur d'apporter à la tâche sa valeur ajoutée et sa contribution à l'amélioration continue du process. L'enjeu est la motivation des salariés, l'attractivité de l'industrie, mais aussi la productivité de moyen et long terme.

Pour redonner son lustre au travail productif et pour réduire la fracture travail prescrit/travail réel, il faut, selon la belle formule des ergonomes, « adapter le travail à l'homme et non adapter l'homme au travail ». ■



François Pellerin préside le groupe Gestion des compétences et organisation du travail de la chaire « Futurs de l'industrie et du travail » de Mines ParisTech. Il anime aussi le projet Usine du futur de la région Nouvelle-Aquitaine. Il a fait l'essentiel de sa carrière à Turbomeca (Safran Helicopter Engines)