

## QUAND L'OPÉRATEUR PARTICIPE À LA DÉFINITION DE SON TRAVAIL

**La transition numérique et les enjeux environnementaux accélèrent la transformation du travail dans les usines, que la crise du Covid-19 pourrait encore accentuer. On peut mesurer les effets de ces évolutions sur la qualité de vie au travail ; on peut aussi aller beaucoup plus loin et confier aux opérateurs, premiers concernés, le soin d'organiser leur poste, leurs tâches et leur travail d'équipe, créant ainsi des « bulles de confiance » entre travailleurs et management**

Issu d'un projet de la chaire « Futurs de l'industrie et du travail » de Mines ParisTech – PSL, l'ouvrage de François Pellerin et Marie-Laure Cahier intitulé *Le design du travail en action. Transformation des usines et implications des travailleurs* donne à voir certains cas innovants de contribution des opérateurs à l'organisation de leur propre travail. À travers une vingtaine de témoignages, dont ceux de Michelin, Renault, B Braun, Toshiba TEC, Aerospline ou encore Airbus Helicopters, il propose une feuille de route à destination des entreprises qui souhaitent construire des organisations participatives.

### **Le « design du travail » : penser l'opérateur comme usager de son propre travail**

L'approche « design du travail » a été proposée par les mêmes auteurs dans leur ouvrage antérieur [Organisation et compétences dans l'usine du futur](#) (2019). Elle s'apparente au design des produits et services, qui associe les utilisateurs à leur conception. Ici, il s'agit d'impliquer les opérateurs dans la conception de leur propre travail (contenu, outils, rythmes, lieux). Certaines entreprises ont engagé cette transformation pour améliorer la qualité du travail et la performance, tout en redonnant de l'attractivité aux métiers de production.

### **De la théorie à la pratique : des entreprises innovantes partagent leurs expériences**

Les initiatives sollicitant la participation des travailleurs sont divisées par les auteurs en deux catégories. Les premiers cas ont trait au déploiement de technologies 4.0 (réalité virtuelle, intelligence artificielle, cobots...). Aerospline a, par exemple, conçu un nouveau robot collaboratif d'inspection des moteurs pour Safran Helicopter Engines, en intégrant nativement la capacité pour les opérateurs de définir la séquence de contrôle à réaliser par le robot, et en les associant à chaque étape de sa conception. La seconde catégorie concerne des transformations organisationnelles modifiant le travail de production. Ainsi, chez B Braun, la mise en place du TWI (Training Within Industry, déployé initialement aux US pendant la seconde guerre mondiale, un peu oublié ensuite et redécouvert récemment) a permis la mise au point des standards de travail par des opérateurs expérimentés, puis la formation à ces standards des autres opérateurs sur leur poste de travail.

### **Quel impact sur l'autonomie et la qualité de vie au travail des opérateurs de production ?**

Lorsque les conditions favorables sont réunies (autonomie du personnel de production, Lean management, technologie, confiance entre le management et les opérateurs), le design du travail permet tout à la fois de valoriser le travail humain, moderniser l'outil de production et améliorer la performance de l'entreprise. Toutefois, le diable se cache dans les détails : le type de Lean pratiqué ou le rôle accordé au développement technologique dans l'entreprise peuvent également avoir un impact négatif sur le niveau d'autonomie des personnels. Selon les auteurs, il existe deux façons de réduire ce dernier risque technologique : faire appel à des fournisseurs de technologies très ouverts à la personnalisation, et faire participer les opérateurs à l'identification des fonctionnalités qui facilitent réellement leur travail.

L'ouvrage est disponible en librairie et sur le site des Presses des Mines à partir du 16 septembre 2021 et consultable en intégralité gratuitement sur le site [www.la-fabrique.fr](http://www.la-fabrique.fr).

### **À propos de**

#### **La Fabrique de l'industrie**

Laboratoire d'idées, La Fabrique de l'industrie est un lieu de réflexion et de débat sur les enjeux de l'industrie et ses liens avec la société. Elle est présidée par Louis Gallois et Pierre-André de Chalendar.

Plus d'informations sur :

[www.la-fabrique.fr](http://www.la-fabrique.fr)

#### **Contact presse :**

Mathilde Jolis

[mathilde.jolis@la-fabrique.fr](mailto:mathilde.jolis@la-fabrique.fr)

06 28 91 61 59

Pour consulter la publication en ligne, c'est [ici](#)

