



UNIVERSITÉ
DE LORRAINE

3.

« L'analyse du travail » est-elle la
« seule bonne méthode »
d'intervention? Pour quelle
efficacité?



“La science ne décompose le réel qu’afin de mieux l’observer, grâce à un jeu de feux croisés dont les rayons constamment se combinent et s’interpénètrent. Le danger commence quand chaque projecteur prétend, à lui seul, tout voir, quand chaque canton du savoir se prend pour une patrie. »

Marc Bloch, cité par Jacques Leplat

Plan du chapitre

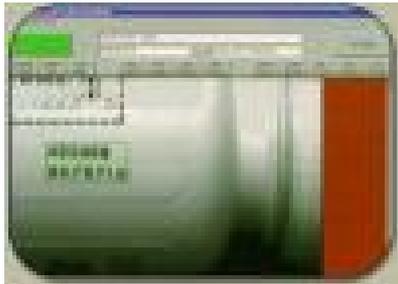
- Rappel de la séance passée...
- Critiques
- Modèle de l'intervention brève
- Exemples:
 - Intervention « sécurité »
 - Intervention « qualité »
 - Intervention « idée »
- Discussion

Rappel: « Conclusion chap2 »

- Analyser le travail pour pouvoir le transformer
 - Est-ce toujours vrai???
- Écouter les salariés pour améliorer leurs conditions de travail
 - Est-ce toujours vrai???

N'importe quoi???

Analyse critique



- Problème de l'entreprise:
 - Faire de l'ergonomie?
 - Ou obtenir des résultats?
- Analyser le travail ?
 - Et puis alors...
- Écouter les salariés ?
 - Et puis alors... modèle de la production verbale?...
- La neutralité bienveillante de l'intervenant
 - Que de prétentions?

Deux types d'intervention

- L'intervention « analytique »
 - Analyse de la demande
 - Recueil de données
 - Interprétation des données
 - Rédaction d'un plan d'action
 - Évaluation (rarement)
- L'intervention « experte »
 - Analyse de la demande
 - Interprétation du problème (théorie et méthodologie)
 - Intégration de l'évaluation (contrôle de l'efficacité)
 - Mise en œuvre de procédure de changement
 - Évaluation et réinterprétation

Conseil et intervention en organisation

- Définitions

- Ardoino (1974)

- « démarche plus ou moins systématique effectuée, à titre onéreux, par un ou plusieurs praticiens, à la demande d'un client, généralement collectif (groupe, organisation ou institution) pour continuer à libérer ou susciter des forces, jusque là inexistantes ou potentielles, parfois bloquées, en vue d'un changement souhaité ».

- Bercovitz (1987)

- « une personne, ou une équipe, supposée compétente, est consultée par une autre personne, un groupe ou une organisation pour émettre un avis sur un problème et indiquer ce qu'il convient de faire ».

Quelques caractéristiques de base de l'intervention

- L'intervention est :

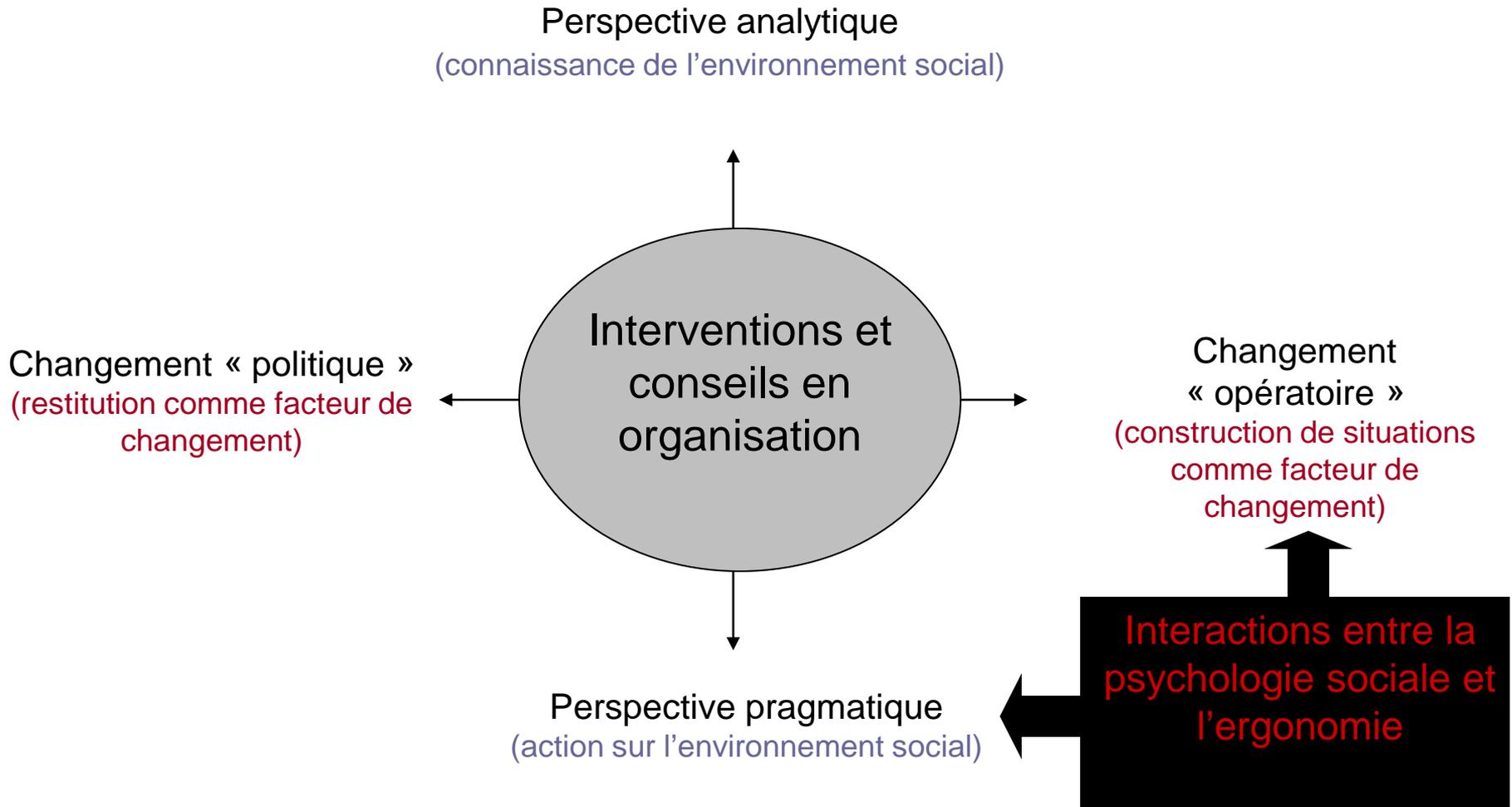


- Est une **relation**, c'est-à-dire un échange (économique, cognitif, technique, affectif...) entre un client et un prestataire de service.
- Est relative à un **problème à traiter**, une difficulté à surmonter, une situation à faire évoluer.
- Fondée sur des **connaissances**, des méthodes, une expérience, une compétence... supposés bien maîtrisés par le conseiller, tandis que le client se dit relativement incompetent ou incapable de traiter seul le problème qu'il pose ;
- Toujours une **demande d'aide** ;
- Débouche toujours sur des **actions à réaliser** dont la conduite et la responsabilité reviennent à l'un ou à l'autre partenaire, ou conjointement aux deux.

Quelques approches de l'intervention en organisation

- Taylorisme =
 - prescriptions résultants d'une approche scientifique du travail.
- **Relations humaines** =
 - la « considération » de l'opérateur est vue comme facteur de motivation et de productivité.
- Human engineering =
 - application de la connaissance (expérimentale) de l'homme dans les situations d'interaction avec les machines.
- **Socio-technique** =
 - recherche de la « coïncidence » entre les aspects sociologiques et technologiques du changement.
- Modèle de la contingence (planification) =
 - conseil dans l'élaboration de schémas directeurs ou de plans d'actions.
- **Culture organisationnelle (excellence)** =
 - mobilisation du personnel par un projet d'entreprise.
- Etc...

Cadrage des modalités d'intervention en organisation



Problématique générale

- « Articuler » la psychologie sociale et l'ergonomie cognitive
 - La conduite professionnelle est fortement marquée par la situation.
- Construire des interventions brèves
 - Quelques heures...
- Comparer plusieurs démarches de nature
 - **psychosociale** (persuasion, soumission librement consentie...)
 - et **ergonomique** (applications de recommandations, analyse du travail...)
- Évaluer l'efficacité relative des procédures d'intervention
 - (ré)-introduire **l'évaluation** dans les interventions

Intervention 1 :

- « Respecter les consignes de sécurité »
- Porter les équipements de protection individuelle
 - Chaussures de sécurité
 - Gants
 - Casque de protection auditive.



Contexte de l'intervention 1

- Livret sécurité & comportement sécuritaire des opérateurs
 - L'entreprise: 450 salariés, industrie du bois...
 - Les ouvriers: formation, 6 ateliers ...
 - le livret sécurité: 20 pages de consignes sur
 - la prise de poste,
 - les équipements de protection individuelle (EPI),
 - l'hygiène et la sécurité,
 - les postures de travail,
 - la circulation dans l'usine,
 - et enfin les consignes à suivre en cas d'incendie.

Problématique – hypothèses de l'intervention

1

- Approche **classique** (longue):
 - Analyse des attitudes à l'égard du risque professionnel, déjouer la pulsion de mort...
- Approche **alternative** (brève):
 - Le port d'EPI est d'autant plus important que les consignes écrites respectent les recommandations ergonomiques sur la compréhension. (**ergonomie**)
 - Plus les opérateurs s'engagent librement, publiquement et gratuitement dans l'acte sécuritaire, plus ils porteront leurs EPI. (**psychologie sociale**)

Démarche – Procédures d'intervention 1

- Démarche

- Procédures

- Groupe 1 : groupe témoin.
 - Groupe 2 : le livret sans autre précision.
 - Groupe 3 : le livret + modification attentionnelle
 - Groupe 4 : le livret + injonction.
 - Groupe 5 : le livret + soumission librement consentie.

- Questionnaire : 5 questions

- » Cinq questions étaient posées dans l'ordre suivant : (1) Selon vous en France, la sécurité est-elle une priorité dans les entreprises ? (2) Selon vous, la sécurité est-elle une priorité dans votre entreprise ? (3) Pensez-vous que la sécurité doit être une priorité dans l'entreprise ? (4) Estimez-vous légitime que l'entreprise développe des comportements de sécurité ? (5) Etes-vous d'accord pour développer la sécurité dans votre travail ?

- Groupe durant 30 minutes

- Observation aléatoire des ports d'EPI sur 10 j.

Échantillons 1 (trois groupes)

Secteurs	Effectif par groupe	EPI exigées
Dépôt	3	Chaussure
Chargement	3	Chaussure + gants
Montage	3	Chaussure + gants
Machine	3	Chaussure + gants + casque
Menuiserie	3	Chaussure + gants + casque
Usinage	5	Chaussure + gants + casque
Total	20	

Résultats intervention 1: Indicateurs de ports des EPI selon les groupes d'opérateurs

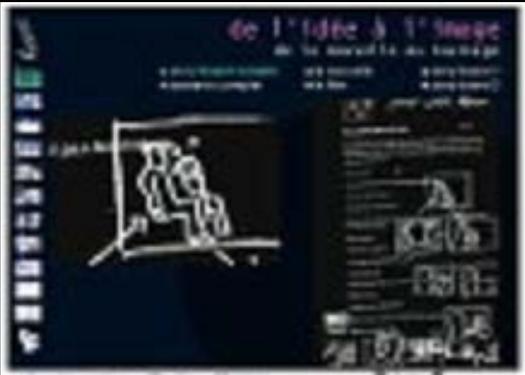
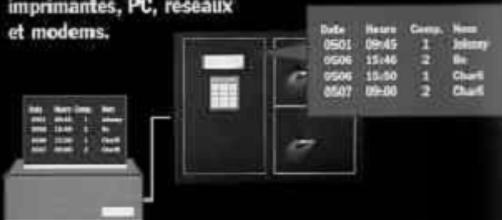
	Port des protections sur les 10 jours			Pourcentage total de port	Nb d'opérateurs observés	
	Gants	Casque	Chaussures		En défaut	En sécurité
Groupe 1	81/170	82/90	173/200	74,3%	14	6
Groupe 2	96/170	85/90	180/200	80,9%	16	4
Groupe 3	90/170	90/90	164/200	76,6%	15	5
Groupe 4	79/170	75/90	180/200	77,9%	15	5
Groupe 5	122/170	90/90	190/200	87,5%	7	13

Conclusion de l'intervention 1

- La procédure de soumission librement consentie est la plus efficace.
 - Une intervention sur les consignes de sécurité ne peut se réduire à une application de recommandations ergonomiques sur la lisibilité ou la compréhensibilité.
 - Lorsque les opérateurs s'engagent de manière libre, publique, gratuite envers l'accomplissement d'un acte sécuritaire, ils ont tendance à mettre leur comportement en conformité avec leur discours.
 - Réduction de la dissonance entre l'engagement verbal et le comportement réel.

Intervention 2 :

La gamme Keybox 9000 S constitue un système polyvalent offrant une grande variété de caractéristiques, écrans étendus de mémoires et des possibilités de connexion à des systèmes d'alarme, imprimantes, PC, réseaux et modems.



- « Faire part des défauts pour améliorer la qualité de la prestation »
- Certification qualité ISO série 9000.

Contexte de l'intervention 2

- Secteur automobile,
- 350 salariés, ISO 9002.
- Personnel « mécaniciens » en contact avec le client final
- Document « Retour d'EXpérience » (REX) pour améliorer la qualité de la prestation de service aux clients.

Problématique – hypothèses de l'intervention

2

- Approche **classique** (longue):
 - Analyse des résistances à la mise en place de la certification qualité, les difficultés de l'auto-dénonciation...
- Approche **alternative** (brève):
 - La rédaction des documents dépend de leur facilité à être compris et utilisés par les opérateurs ainsi que de la manière dont on les implique. (**ergonomie**)
 - Plus les opérateurs seront persuadés de l'importance de la certification qualité, plus ils rempliront les documents. (**psychologie sociale**)

Démarche – Procédures d'intervention 2

- Trois groupes
 - Groupe 1: 10 personnes, « ergonomie des documents »
 - individuel, lisibilité, analyse du travail...
 - Groupe 2: 10 personnes, « persuasion »
 - en groupe, deux heures, problèmes et étude de cas...
 - Groupe 3: 10 personnes, « contrôle »
- Attendre les retours de documents dans le service qualité

Résultats 2

nombre de fiches reçues sur 1 mois

Sem-aines	G1. ergonomie du document »	G2. persuasion d'usage	G3 contrôle
1ère	3	4	1
2ème	4	5	2
3ème	4	5	2
4ème	5	6	3
Total	16	20	8

Conclusions de l'intervention 2

- La procédure de **persuasion** est la plus efficace.
 - L'intervenant s'attache à convaincre les opérateurs de l'utiliser en obtenant de leur part un engagement- libre, public et groupal- à le remplir.
- Même si l'effort de lecture, compréhension et remplissage du formulaire est plus élevé que dans le groupe 1, les résultats du groupe 2 tendent à prouver que la complexité du document pouvait être contournée par de la persuasion.

Intervention 3 :

- « Donner une idée pour améliorer la production »

- Les suggestions en entreprise
- Boîtes à idées.



Contexte de l'intervention 3

- Secteur de l'assemblage mécanique, fabrique des rétroviseurs...
- Effectif:
 - 200 salariés, 165 opérateurs, majorité de femmes.
- Suggestion d'amélioration
 - Chaque salarié à un carnet de suggestion
 - Remis à hiérarchique niveau 1
 - Traitement de la suggestion au niveau 2
 - Récompense = de 8 à 115 euros!
 - Très faible utilisation...

Problématique – hypothèses 3

- Approche **classique** (longue):
 - Analyse organisationnelle en terme de stratégie, de pouvoir, de motivation, de communication interne...
- Approche **alternative** (brève):
 - La simplification et la facilitation de l'émissions de suggestions entraîneraient une augmentation des suggestions. (**ergonomie**)
 - L'engagement dans l'acte de suggestion implique une augmentation des idées émises. (**psychologie sociale**)

Démarche – Procédures d'intervention 3

- Constitution de 3 groupes
 - Groupe 1: 40 personnes, « ergonomie de la suggestion sans mise en oeuvre » (effet Elton Mayo -Hawthorn- mais sans le vouloir!)
 - Écoute, analyse du travail, présentation aux opérateurs d'un nouveau modèle de suggestion
 - 10 minutes par personnes sur la « chaîne de production »...
 - Groupe 2: 20 personnes, « soumission librement consentie »
 - questionnaire de 6 questions
 - Groupe réuni en dehors du temps de travail...
 - Groupe 3: 93 personnes, « contrôle »
- Attendre les suggestions sur 2 mois.

Résultats 3

Nombre de suggestions émises et du nombre d'émetteurs après l'intervention

	« ergonomie de la suggestion »	« Soumission librement consentie »	Groupe Contrôle
Effectif	40	20	93
Nombre de suggestions émises	20	6	8
Nombre d'émetteurs	7	2	4
Moyenne de suggestions émises	0.5	0.3	0.09
Taux de participation	18%	10%	4%

Conclusions de l'intervention 3

- Le groupe « **ergonomie de la suggestion** » est le groupe le plus productif, avec 18% de participation, soit 4,5 fois plus que le groupe contrôle, et 0,5 suggestion par personne.
 - En considérant le nombre d'émetteurs, ces résultats montrent que le nombre de personnes émettant des suggestions dépend du type de traitement effectué sur le groupe ($\chi^2 (2, N=153) = 6,10 ; p < .05$).
 - Le nombre de personnes du groupe ergonomie émettant des suggestions est supérieur au nombre d'émetteurs du groupe contrôle ($\chi^2 (1, N=133) = 6,32 ; p < .05$).

Discussion Conclusion



- Croisement de « styles » d'interventions en:
 - Ergonomie cognitive
 - Psychologie sociale
- Démonstration de l'efficacité relative de procédures d'intervention:
 - Recommandations ergonomiques
 - Analyse ergonomique individuelle
 - Soumission librement consentie
 - Persuasion
- Intégration de l'évaluation à l'intervention.

« Nouvelles » orientations pour l'intervention ?

- Produire et bénéficier **d'avancées théoriques**
 - Psychologie sociale
 - Ergonomie cognitive
- Produire et bénéficier **d'avancées méthodologiques**
 - Expérimentation « sur et pour » le terrain (administration de la preuve)
 - Introduire l'évaluation en début de l'intervention
 - Reconnaître les vertus correctrices et généralisatrices de l'évaluation

« Nouveaux » modèles pour l'intervention ?

- **Modèle de l'homme**

- Biomécanique, Psychotechnique, Social, Affectif, Cognitif
- Déterminismes externes (liés à la représentation des objets et des actes, ainsi qu'à leur inscription sociale) sur la conduite humaine

- **Modèle de l'entreprise**

- Une très importante base de savoir existe
- Complexification et technicité professionnelle de l'intervenant (professionnalisation?)
- Opérationnalité des résultats
 - (et plus Jours x Hommes !!!)

« Nouveaux » modèles pour l'intervention ?

- **Modèle du changement**

- Expérimenter « comme » en laboratoire
- Validation des propositions scientifiques

- **Modèle éthique**

- Les nouvelles pratiques sont-elles immorales ?
- L'intervenant a-t-il de bonnes raisons de faire ce qu'il fait ?
- Pratiques non transparentes ?
- Et la liberté d'action de l'homme ?