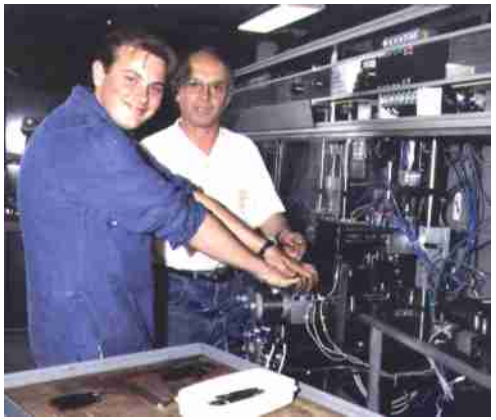
UNIVERSITÉ DE LORRAINE

4.

Quels objectifs pour l'intervention d'analyse du travail ?

UNIVERSITÉ DE LORRAINE



“ C’est le psychologue qui a étudié la tâche et l’activité qui est le mieux à même de fixer les objectifs de l’apprentissage pour que l’information acquise par l’opérateur soit directement utilisable dans la situation de travail et même de proposer une méthode d’apprentissage qui favorise l’intégration des informations à l’activité, au fur et à mesure du déroulement de l’acquisition ”.

Bernard Gillet

Plan du chapitre

- Contextes de l’analyse du travail…
- Objectifs de l’analyse
- Initiation à une démarche globale

Contexte de l'analyse du travail

- Les projets d'investissement productif
  - Implantation de machines,
  - Aménagement d'espaces de bureau,
  - Mise en place de nouveaux logiciels, etc.
- Les difficultés dans des domaines
  - La qualité
  - Le management
  - La relation à la clientèle, etc.
- Les effets du travail sur les salariés
  - Les maladies professionnelles
  - Le stress, le burnout, l'usure professionnelle
  - Les accidents et la sécurité, etc.

Contexte et démarche de mise en œuvre de l'analyse du travail

- Selon le contexte
  - Investissements - difficultés - effets
- Les formes de l'analyse vont changer
  - La démarche mise en œuvre,
  - Les personnes à rencontrer,
  - Les méthodes d'analyse du travail,
  - La manière de conduire les entretiens...
- Les recommandations d 'actions changeront aussi
  - Ne seront vraisemblablement pas les mêmes, comme d'ailleurs les pistes d'action probables

Objectifs de l’intervention 1

- Objectif général
  - Aider l ’entreprise dans l ’amélioration des situations de travail (projets, difficultés, effets)
- S ’adapter aux diverses contraintes de l ’entreprise et des salariés
  - Reformuler la demande
  - Positionner le problème posé
  - Élargir ou restreindre de contenu de la demande
  - Expliciter les enjeux liés aux changements envisagés

Objectifs de l’intervention 2

- Construire un diagnostic de la situation
- Élaborer des solutions
- Appliquer les solutions et piloter le changement
- Gérer les transformations du travail
- Impliquer les salariés dans la conduite de l ’analyse
- Anticiper les effets de l ’analyse du travail et des solutions
- Permettre une négociation sociale
- Rechercher la concertation

Objectifs de l'intervention 3

- La démarche doit permettre d'améliorer:
  - Les conditions de travail des salariés
  - *Et* l'efficacité du fonctionnement de l'entreprise
- La démarche doit aider à
  - Faire des choix relatifs à la nature des d'investissements techniques
  - Orienter des politiques en termes de gestion des hommes
  - Définir des formes d'organisation

Objectifs de l'intervention 4

- En somme:
  - Amélioration simultanée
    - Des conditions de travail
    - Et de la performance de l'entreprise
      - Opérationnalité des résultats = un objectif essentiel
    - Donc : l'association de l'ensemble des acteurs de l'entreprise est un enjeu majeur pour atteindre cet objectif
      - Pour la phase concernant la définition des problèmes
      - Pour l'élaboration des pistes de solution

Retour: comparaison analytique / pragmatique

	Analytique	Pragmatique
Objectif	Connaissance de l'environnement social	Action sur l'environnement social
Portée du savoir produit	Théorique, abstrait	Pratique, appliqué
Démarche	Analyse de la demande Problématique Recueil de données Interprétation des données Plan d'actions (formation, communication)	Analyse de la demande Construction de procédures d'intervention Évaluation et interprétation des résultats Correction ou généralisation
Rôle de l'intervenant	Observateur « neutre » Interpréteur de situation	Acteur « Influenceur » Constructeur de situation
Savoir utile à l'intervenant	Faible	Élevé
Portée	Spéculative	Validable
Défaillance	Biais perceptifs et interprétatifs	Biais d'expérimentation

Moyens de l'analyse = diverses formes d'expression de données

- Il y a une nécessité "scientifique" à ce que les agents s'expriment sur le travail effectué par l'ergonome.
  - Les résultats de l'intervention sont produits avec les salariés, leur participation au projet est nécessaire. Il est important qu'ils soient associés à la conception de leur futur poste de travail.
- Changement technique, changement social et progrès.
- Basculement d'un système de travail pour un autre : transition

Contexte du changement

- Analyse globale des conditions de réalisation du travail des opérateurs
- Définir un système de travail, ce n'est pas le figer dans un laps de temps déterminé ; c'est prévoir et gérer son évolution.
- Étapes de diagnostic du travail doivent-elles être succédées par une étude pronostic,
  - analyse dans leur interdépendance les relations entre les outils techniques, les tâches, l'organisation sociale et les hommes.
- Concevoir des "architectures" techniques, ergonomiques et organisationnelles qui permettront de continuer à innover.

Démarches et transformations

- La mise en place d'un nouveau processus de travail ou d'usage est une étape humaine, sociale, technique et économique de la vie de l'entreprise et/ou de la vie sociale.
- Tout ceci justifie,
  - au-delà de la participation, la consultation et la négociation avec les salariés et leurs représentants,
  - des mesures et moyens,
  - et de penser les conséquences et les conditions du changement.
- Enrichir la conduite de projets industriels,
  - car la réussite des investissements industriels n'est pas une affaire uniquement technique.

Nature des problèmes humains

- la technique bien sûr,
- l'ergonomie; impliquer les futurs utilisateurs dans la conception, adapter les postes à leurs caractéristiques mentales et physiques.
- la formation, faire du changement un moyen pour augmenter les compétences des agents, permettre des évolutions en matière de qualification et de classification
- l'organisation, faire du changement un moyen pour repenser l'organisation du travail, favoriser une meilleure coordination entre les services
- l'emploi, prendre en compte les intérêts et attentes de l'entreprise et des salariés
- la communication dans le projet entre les concepteurs et les futurs utilisateurs et les futurs exploitants (maintenance, entretien).
  - C'est au niveau de l'activité mentale de l'opérateur que sont régulées les tensions entre l'organisation, la technique, la culture, l'environnement social, le contexte socio-économique

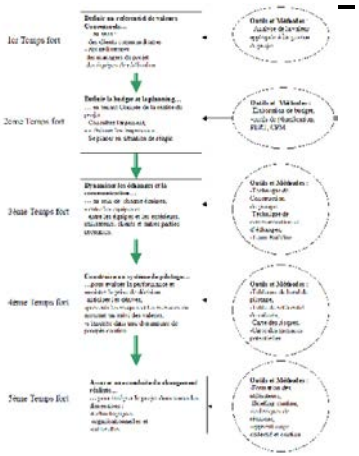
Résoudre les problèmes par l'analyse

Objectifs d'analyse:

- recenser les principaux dysfonctionnements,
- cerner les points sensibles du système de travail,
- analyser les causes multiples de ces dysfonctionnements en les référant aux trois composantes du système de travail (homme, machine, produit) et de son organisation,
- dégager des recommandations axées fortement sur les hommes, mais aussi sur les machines et les produits, dans la mesure où ces éléments sont en interaction.

Résoudre les problèmes par la conduite du projet ou par le pilotage de la transformation/innovation

- En matière de conduite, de suivi et de réalisation de projet, les objectifs sont :
  - d'être un conseil de l'entreprise en permettant :
    - d'intégrer le projet d'évolution du système technique à la politique de l'entreprise et/ou à la vie sociale,
    - de valider les choix techniques, ergonomiques et socio-organisationnels fondamentaux,
    - d'anticiper l'impact d'un nouvel aménagement du travail en recensant les ressources et besoins en termes de technologies, en tenant compte également de l'évolution des marchés et des besoins de formation.
    - d'être le promoteur d'une démarche d'intervention au sein du projet en :
      - prenant en compte le rôle des hommes dans les systèmes de travail,
      - analysant les problèmes liés aux conditions d'utilisation des installations techniques,
      - envisageant les futures conditions de réalisation du travail.



Quelques données à prendre en compte

	Stratégie	Ergonomie	Organisation	Technique	Produit
1.Détermination des systèmes de travail	Évolution des systèmes de travail Enjeux économiques et sociaux Politique organisationnelle de changement	Caractéristiques et contraintes des populations « Habitudes » générales	Structure organisationnelle	Opportunités Veille technologique	Évolution des produits et de leurs marchés Concurrence
2.Analyse des composants des systèmes de travail		Analyse des tâches Analyse activité Exigences liées aux tâches	Relations interservices Structure démographique Culture Diagramme des relations inter unités	Caractéristiques des outils, machines, dispositifs, systèmes Diagramme des flux	Caractéristiques des produits manipulés Flux de produits Systèmes de circulation des produits
3. Analyse des causes de dys-fonctionnements		Fiabilité des IHM Mode de récupération organisationnel Analyse des modes de défaillance	Incertitudes organisationnelles Analyse des stratégies d'acteurs	Dysfonctionnement de produits, logiciels, matériels Pannes, incidents, accidents Procédures de récupération	Identification des Produits Rebut, retour, démérite, non qualité
4. Élaboration d'axes d'amé-lioration de l'existant et préconisations sur l'activité future probable		Description de l'activité future probable Recommandation ergonomique Spécification IHM... Ergonomie générale	Choix organisations Scénarios Organisation du système de travail Spécification du Système d'information - organisation	Choix d'architectures matérielles et logicielles Typologie des futures tâches sur le plan technique	Recommandation sur les caractéristiques du produit
5. Étude technique et maquettage ... maintenance...		Maquettage IHM, poste...		Spécifications techniques et réalisations	

Remarques conclusives

- Modes d'application du contenu du chapitre
  - Amélioration des situations de travail et/ou d'usage
    - Recherche de l'efficacité globale
      - Entreprises, des administrations (ergonomie industrielle)
      - Des situations d'usage (ergonomie des produits)
      - Salariés, des clients, des personnes, des utilisateurs
  - Construction de l'intervention
    - Analyser n'est pas prescrire!
    - Prescrire n'est pas mettre en œuvre!
    - Mettre en œuvre n'est pas évaluer
    - Évaluer n'est pas analyser
  - Validation des propositions scientifiques
    - Élaboration d'expériences
      - Vertus
        - » Correctrice
        - » Généralisatrices
  - Conception politique du changement
    - Étude de la valeur
    - Jugement de valeur