



UNIVERSITÉ
DE LORRAINE

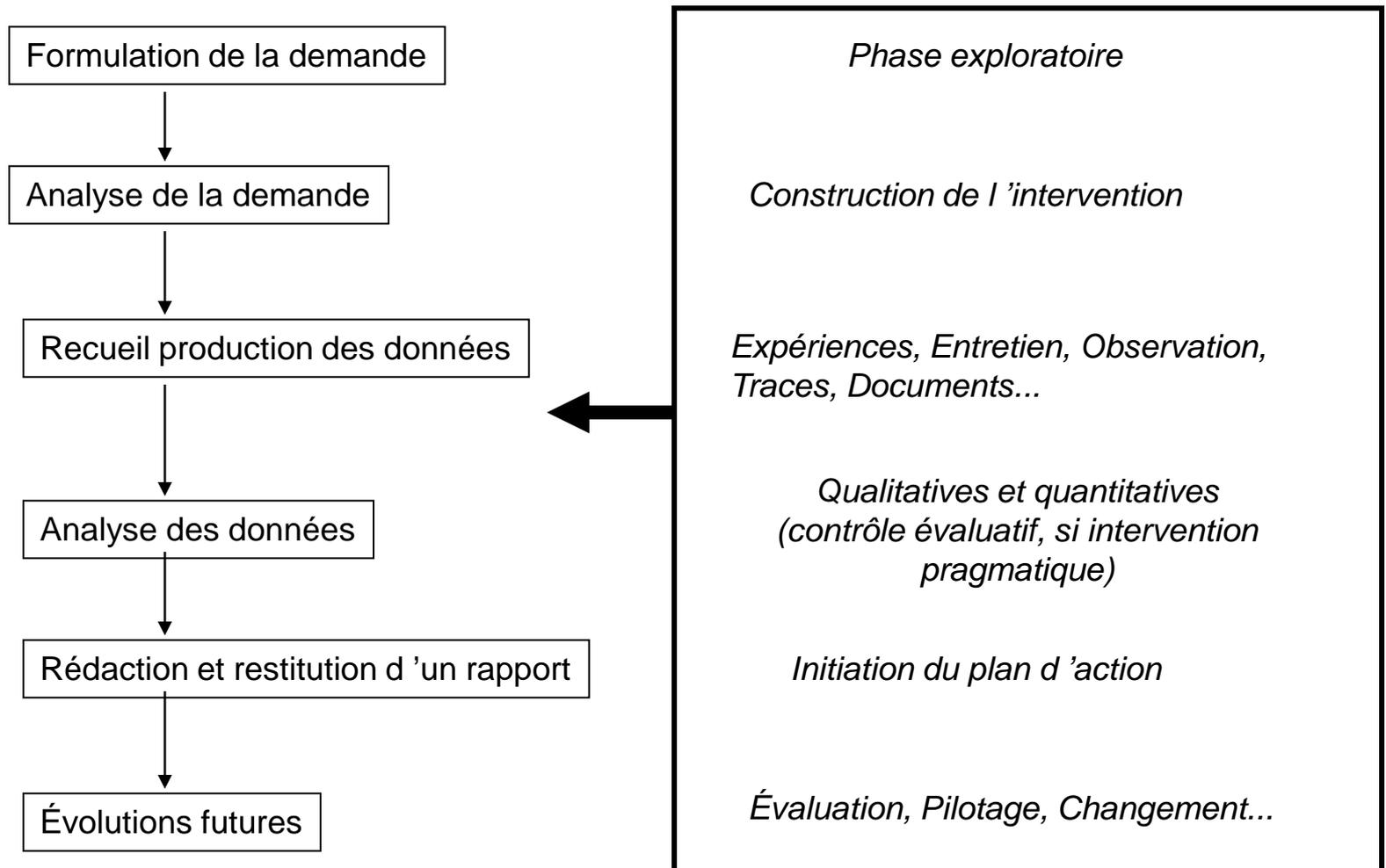
8.

Quelles démarches (phases?) pour analyser et améliorer le travail ?

Repères pour l'intervenant en analyse du travail

- Les phases de l'intervention
 - La dimension historique
 - L'entreprise a une histoire qui a commencé avant vous!
 - Elle existera sans doute encore après votre passage!
 - La demande et son analyse
 - Le diagnostic du travail et la construction de l'intervention
 - Le rapport et sa restitution
 - Mise en route du plan d'action
 - L'évaluation de l'intervention
 - La dimension future

Repères pour l'analyse du travail



La dimension historique

- Interpréter « les interprétations du passé »
- Comprendre les représentations qui pré-existent
- Comprendre la dimension institutionnelle de l'intervention
- Recenser les réussites et échecs passés
- Remarque:
 - Idée de la conformité du passé comme critère d'évaluation de l'intervention
 - Nécessité de neutralité

La demande et son analyse

- Première étape de l'intervention
- Dure toute la durée de l'intervention
 - Pb de la construction d'une interprétation
 - Pb de l'évolution de la demande
- Pré-requis et sinon ???
 - Existence d'une demande
 - Faisabilité et validité
 - Déontologie
- Qui ? quoi ? quand ? comment ? Par quel canal ?

La demande et son analyse

Objectifs de l'exploration

- Recueil des premières informations
 - Entreprise, effectifs, situation actuelle, histoire, CA, marché, clients, organigramme, contexte social de l'entreprise, litiges, histoire des relations sociales, bilan social, maladies professionnelles, technologies...
 - Contexte d'usage, culture, langue, vocabulaire, organisation sociale, désirabilité, forme d'adoption technologique, démographie, veille technologique...
 - Caractéristique du problème: sa genèse et motivation
- Négocier les conditions de l'intervention
 - D'accès au terrain/usage et aux salariés/utilisateurs,
 - De pouvoir remettre à plat certaines dimensions
 - De poursuivre autant des objectifs d'efficacité globale que d'améliorations des conditions de travail et d'usage,

La demande et son analyse

phase d'exploration

- Construire le problème
 - Bibliographie, théorie, problématique, hypothèses, méthodologie
 - Visite de l'entreprise... Expliciter les non-dits
 - Porter un regard sur les flux, les ambiances physiques, aux relations interpersonnelles, aux anomalies de fonctionnements, aux aides au travail, les logiciels...
- Construire le planning
 - Recenser les contraintes
 - Planning du recueil des données, restitution

Le diagnostic du travail

la collecte des données

- Les objectifs du recueil de données
 - Construire des savoirs particuliers sur la situation
 - Mobiliser des acteurs qui ne sont pas sollicités pour ça
 - Comprendre le jeu des acteurs
 - Identifier les ressorts des actions futures
- Méthodes de recueil
 - Toujours mixtes, plurielles
 - Objectif et subjectif
 - Représentativité et incomplétude ?
 - Fiabilité des méthodes?

Le diagnostic du travail et des usages

Travailler les données

- L'analyse des données
 - Démarches classiques
 - Les analyses de contenu
 - Des entretiens
 - Des documents
 - Les expérimentations etc
 - Démarches informatiques
 - Analyse de données textuelles
 - Analyse de données quantitatives
 - Analyse de données d'observations

Expertiser et coopérer pour changer

- Coopérer pour approprier
- La coopération dans le diagnostic
 - Au niveau du recueil
 - Les individus
 - Les groupes
 - Au niveau de l'analyse
 - Les coopérations externes
 - La prévision de la restitution
 - La prévision des moyens d'action

La restitution



- La restitution doit mettre en évidence que le travail:
 - Est une variable avec laquelle on décide
 - N'est pas un résultat que l'on observe
- Modalités de la restitution
 - Direction, salariés, syndicat
- Le statut du document écrit:
 - Pas une finalité mais un moyen
 - Permettre l'animation
 - Orienté vers la construction d'actions et la validation des propositions

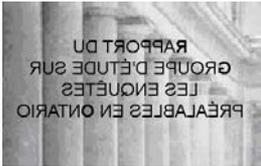
La restitution : rédaction du rapport d'étude

- Accord préalable
 - Responsable entreprise, représentants salariés
 - Présentation, style, discussion, modification
- *Éviter*
 - *De donner des leçons de management*
 - *Le catalogue des dysfonctionnements*
 - *Les critiques non justifiées*
 - *La faiblesse de la méthode*
 - *La partialité*
 - *Le style illisible !*

La restitution: rédaction du rapport d'étude

- Contenu

- La demande initiale et sa reformulation
- Le contexte économique et social de l'entreprise, ses enjeux sociaux et économique de l'intervention
- Le problème posé et les hypothèses
- Les méthodes mises en œuvre pour conduire l'analyse
- Les résultats du recueil d'information
- Les pistes d'action
- L'évaluation de la pertinence des pistes de d'action



La stratégie de restitution

- Objectifs
 - Validation des propositions scientifiques
 - Administration de la preuve
 - Mise en œuvre
 - Échange et confrontation de points de vues
 - Déontologie
- Supports
 - Élaboration d'un argumentaire, présentation du rapport, transparents, exposé oral
 - Construire un argumentaire pour chaque acteur ?

Le contenu de la restitution

- Mettre en avant les enjeux pour le travail, au niveau d'une double efficacité
 - Économique
 - Des conditions de travail
- Montrer la voie de la résolution du problème
- Donner aux acteurs les moyens de s'exprimer
 - Sur leurs besoins
 - Sur leurs craintes
- Enrichir les savoir et savoir-faire sur le travail

Après l'analyse

- La co-construction du plan d'action
 - Objectifs
 - Méthodes et moyens
 - Résultats escomptés
 - Effets de bords
- L'évaluation des mesures
 - La monographie
 - L'expérimentation
- L'évolution de la situation

MERCI

• Thank you for your attention