

Cours d'Ergonomie

Enseignement de Dr Sounkalo DJIBO
Ergonome à PSA Groupe (Peugeot-Citroën-DS)
Centre d'Expertise Métiers et Régions (CEMR)
78000 / FRANCE
dsounkalo@yahoo.fr

Chapitre 2 : L'intervention ergonomique : une démarche pour transformer le travail

I. Les pratiques ergonomiques

A. Recherche, enseignement intervention

En tant que multidisciplinaire, l'ergonomie bouleverse les découpages scientifiques et universitaires traditionnels de l'enseignement et de la recherche.

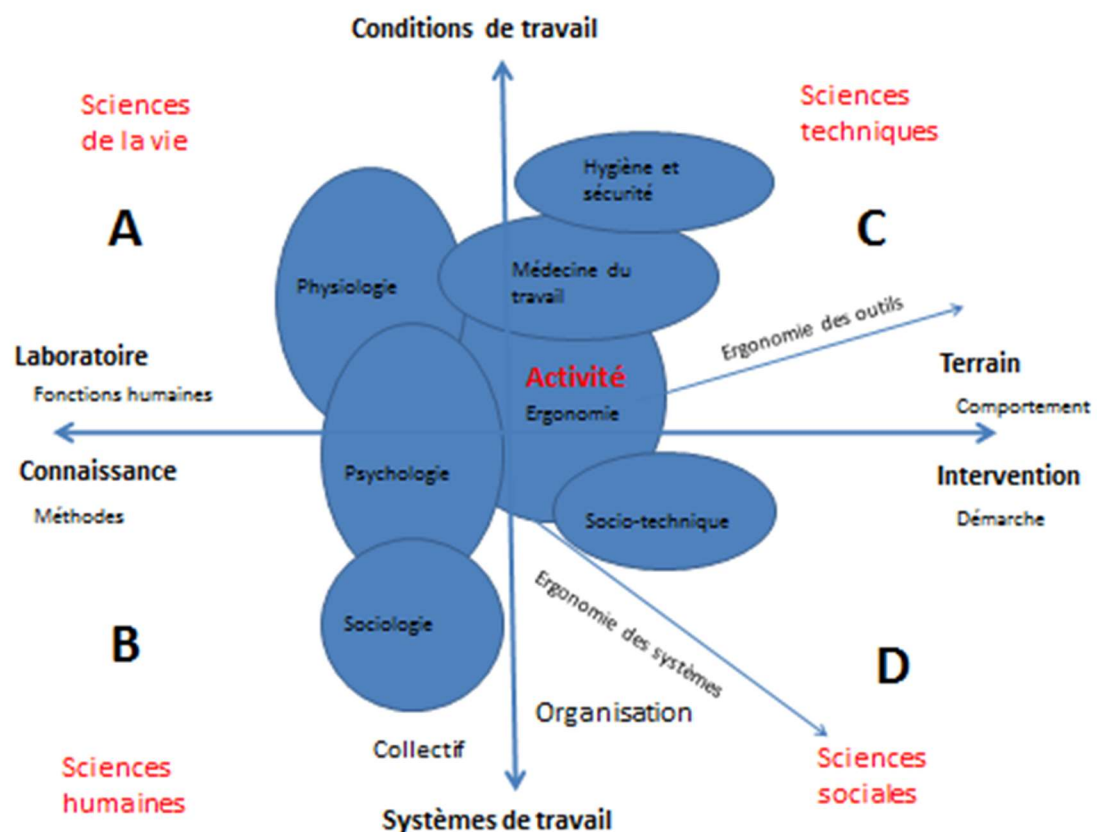
- A l'université, elle est reconnue dans des cursus de disciplines « mères » (physiologie, psychologie, médecine) comme spécialisation au niveau Master et Doctorat, ou comme matière enseignée dans la préparation de diplôme d'hygiène et sécurité, de Sciences Appliquées au Travail.
- Dans les laboratoires de recherche, l'ergonomie se développe comme à l'université, sous couvert de disciplines de base ou est présente dans les structures universitaires axées sur des programmes de recherche thématique.
- Le CNAM (Conservatoire National des Arts et Métiers), structure de formation pour les professionnels est le seul à proposer une filière spécialisée en Ergonomie, débouchant sur un diplôme d'ingénieur. Ses membres ont des pratiques de recherche et d'intervention comme les universitaires.
- Certains cabinets privés d'ergonomie assurent des formations en entreprise et participent à des enseignements universitaires.
- Dans les grandes écoles d'ingénieurs, l'ergonomie est encore le plus souvent absente des programmes d'enseignement.

Qu'elles soient d'enseignement, de recherche ou d'intervention, les pratiques actuelles de l'ergonomie peuvent se caractériser par une distribution selon 2 axes : l'axe qui définit le rapport de la connaissance à l'action et l'axe qui définit « l'objet » de la connaissance et de l'action.

Il existe quatre positions au sein desquelles gravite l'ergonomie (Selon Hubault, 1992) :

- A : Le chercheur en science de la vie qui dans son laboratoire étudie l'individu sous l'angle des fonctions qu'il engage dans le travail (perception, vigilance, efforts musculaire...).

- B : Le chercheur en sciences humaines qui, sur des échantillons représentatifs tente de découvrir les lois du fonctionnement psychosociologique des collectifs (groupe, société) dans leur rapport au travail.
- C : l'expert en condition de travail qui applique les connaissances scientifiques à la conception des dispositifs techniques.
- D : Le praticien intervenant sur les systèmes sociaux techniques qui se mobilise avec les acteurs de l'entreprise sur un projet, afin d'intégrer des dimensions sociales de l'activité de travail.



F. Hubault, 1992

B. Les pratiques d'intervention en entreprise

- L'intervenant extérieur (ergonome externe à l'entreprise)

Il peut être consultant de profession libérale, salarié d'un cabinet d'ergonomie, universitaire ou membre d'instituts d'enseignement et de recherche publics ou privés.

Intervenant à la demande des entreprises, sa position extérieure lui permet d'avoir à la fois le recul nécessaire à une démarche objective et une marge de liberté pour négocier les conditions de son intervention, notamment pour faire respecter les principes de déontologie et de méthodologie qui guideront son action.

- L'intervenant interne (ergonome interne à l'entreprise)

Il peut être ergonome au sein de l'entreprise ou bien son action d'intervenant s'inscrit dans le cadre d'un métier apparenté aux conditions de travail (médecin du travail, Hygiène et Sécurité,...).

Dans les 2 cas, son appartenance à l'entreprise peut être à la fois un atout et une difficulté si la définition de son rôle ou de sa démarche peut être liée à des conflits ou bien des tensions au sein de son entreprise.

II. La construction de l'intervention ergonomique

✓ Schéma général de la démarche

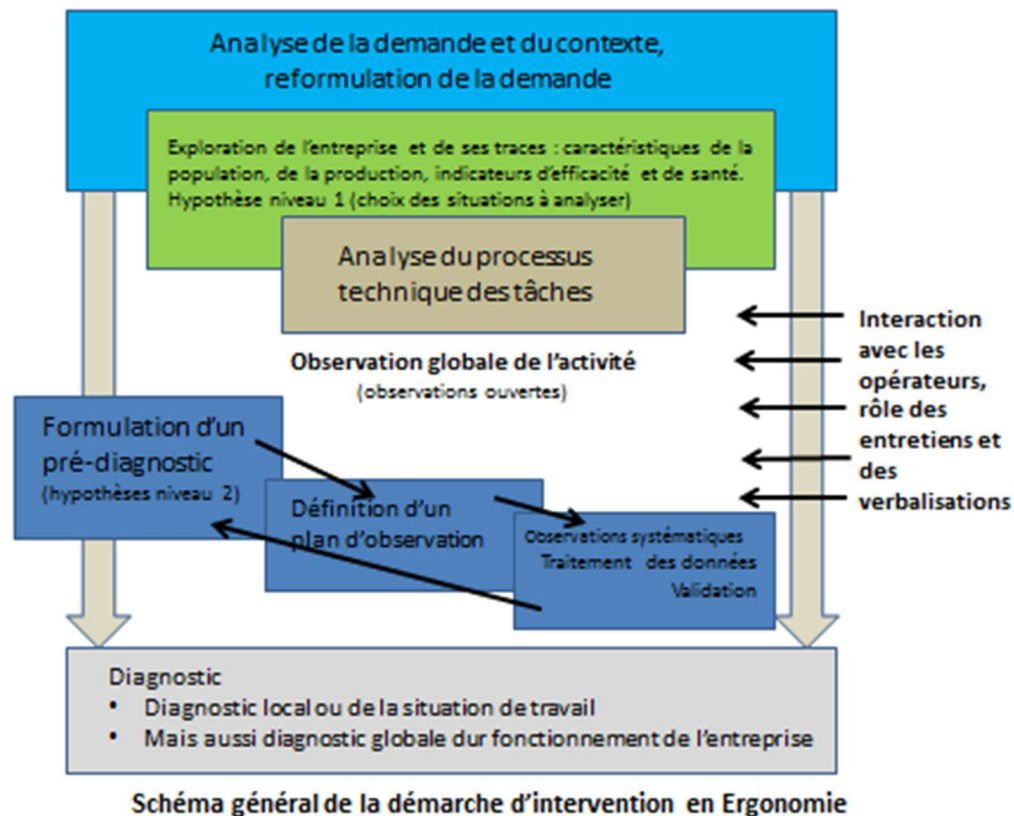
La démarche ergonomique se construit et prend forme au cours du déroulement de l'intervention. Il n'y a d'intervention type, chaque intervention est singulière. **L'intervention ergonomique est toujours consécutive à une demande. Le travail d'analyse et de reformulation de la demande représente un aspect essentiel de l'intervention ergonomique.**

Après avoir identifié les enjeux qui existent dans la demande initiale, l'ergonome fait une proposition d'intervention, qui va définir les résultats susceptibles d'être attendus, les moyens nécessaires, les délais. Cette proposition sera soumise à discussion et se transformera en contrat entre l'ergonome et les demandeurs.

Ensuite, l'ergonome va chercher à comprendre le fonctionnement de l'entreprise. Il va rencontrer différents interlocuteurs, travaillera sur différents documents. Ces recherches permettront de mieux situer les difficultés, le contexte à prendre en compte. Au final, l'ergonome pourra émettre des hypothèses de niveau 1, ce qui lui permettra de choisir les situations de travail qu'il va ensuite analyser.

Après cette étape, l'ergonome va réaliser des observations ouvertes sur le travail des opérateurs ou des salariés afin de comprendre le processus technique et les tâches qui leur sont confiées. Mais aussi les stratégies mises en œuvre par eux pour accomplir leur travail. Ce qui permettra à l'ergonome à formuler un pré-diagnostic, c'est-à-dire émettre des hypothèses de niveau 2.

A la suite de ce pré-diagnostic, l'ergonome élabore un plan d'observation afin de pouvoir vérifier, enrichir et démontrer ses hypothèses. Le résultat de ces observations plus fines lui permettra de formuler un diagnostic local de la situation de travail.



✓ La demande, point de départ de l'intervention

Toute demande est l'expression d'un certain nombre d'objectifs qui ne sont pas forcément partagés par l'ensemble des partenaires. Il faut toujours faire l'analyse d'une demande pour définir son objet et ses possibilités d'action.

A. Les origines de la demande

On peut distinguer 2 types de demandes d'intervention : soit elles sont formulées à l'origine d'un projet de conception qui transforme le travail des salariés de l'entreprise ; soit elles sont formulées dans le cadre de l'évolution de l'entreprise.

✓ Les demandes de directions d'entreprises

Ces demandes sont formulées lors de projet de transformation profonde des situations de travail.

- ✓ Les demandes directes des salariés

Ces demandes se manifestent lorsqu'un certain nombre de préoccupations des salariés ne sont pas forcément prioritaire dans la politique d'une direction générale d'une entreprise.

- ✓ Les demandes d'organisations syndicales

Le plus souvent, ce sont des demandes qui visent à vérifier que le projet en cours de l'entreprise n'est pas en relation avec l'aggravation des conditions de travail des salariés.

B. Instruire la demande

Les problèmes exprimés dans la demande ne reflètent en général qu'une partie de ceux liés à la situation de travail. Il s'agit pour l'ergonome de s'interroger sur ces problèmes sous-jacents. Pour ce faire, il va reformuler la demande initiale dans une problématique ergonomique, centrée sur l'analyse de l'activité de travail. L'instruction de la demande se concrétise par :

- ✓ La recherche d'informations pertinente sur l'entreprise
- ✓ La consultation de la direction de l'entreprise et des représentations syndicales
- ✓ La visite de l'entreprise et de la situation de travail concernée par la demande

C. Identifier les enjeux

L'analyse de la demande, formulée par un acteur d'une entreprise, constitue la première étape de l'intervention ergonomique, et certainement la plus stratégique vis-à-vis des transformations futures.

Il va s'agir pour l'ergonome d'identifier, en peu de temps, les enjeux, les objectifs de cette demande, ainsi que le ou les demandeurs et décideurs. Dit autrement, cette phase consiste, pour l'ergonome, à construire le problème posé par la demande initiale. Pour cela, l'ergonome réalise une analyse à partir de la lecture de documents, mais surtout sur la base d'entretiens avec des acteurs clés, comme le demandeur initial, le responsable de l'entreprise, de production, des ressources humaines, le médecin du travail, un représentant du personnel, etc.

Durant cette étape, l'ergonome ne se contente pas seulement de recueillir des informations. En effet, elle va être aussi l'occasion, pour l'ergonome, de fournir des éléments sur son propre travail à ces différents acteurs. L'ergonome pourra alors échanger sur sa pratique, les méthodes de travail qu'il utilise et ainsi donner des renseignements concernant les types de résultats qu'il est susceptible de fournir.

D. Dimensionner l'intervention

La délimitation du champ de l'étude représente une étape de l'analyse de la demande. L'ergonome doit clairement estimer les limites de ce qu'il peut faire dans le temps qu'il a pu négocier.

E. La proposition d'intervention

L'analyse de la demande conduit à accepter ou refuser de conduire l'étude :

- ✓ E cas de refus, il faut expliciter les raisons de ce refus. Ce qui peut entraîner une nouvelle demande ;
- ✓ En cas de réponse positive, cela doit déboucher sur un contrat d'étude entre l'ergonome et le service demandeur. Le contrat doit préciser l'objet de la demande et son contenu.

Contenu du contrat

Ce contrat fera référence aux premières hypothèses qui conditionnent le déroulement de l'étude. Il précise la nature des résultats envisageables ainsi que leurs limites.

Les conditions de réussite de l'intervention

- ✓ La possibilité d'accéder aux situations de travail
- ✓ Les règles d'intervention (anonymat des salariés, etc.)
- ✓ La possibilité d'avoir des entretiens avec l'ensemble des salariés
- ✓ L'accès aux informations et documentations sur le processus technique, les résultats de la production, la qualité et les aspects économiques
- ✓ Les différentes phases de l'étude et la remise des documents intermédiaires
- ✓ Les modalités de diffusion des résultats dans l'entreprise et à l'extérieur de l'entreprise.

F. Se doter se structure de pilotage de l'intervention

Toute intervention a besoin d'être pilotée pour bien se dérouler. La manière de piloter l'intervention diffère en fonction de la taille de l'entreprise. Le pilotage doit comprendre en plus de l'ergonome, les représentants du personnel et la Direction. Le pilotage a deux grandes fonctions :

- ✓ Une fonction d'analyse

Elle nécessite la mise en œuvre de groupe de travail qui vont analyser le travail de l'entreprise, valider les résultats d'analyse et faire une projection dans le futur de ce que pourra être l'activité de travail dans le cadre d'un projet d'organisation. Ces groupes de travail sont placés sous la responsabilité de l'intervenant (ergonome).

- ✓ Une fonction de suivi et de régulation

Le pilotage permet de faire un point régulier de l'état d'avancement de l'intervention. Il sert également d'instance de régulation entre la direction et les partenaires sociaux en vue de converger vers une base consensuelle des résultats de l'intervention.

Exercices

1. A l'aide d'un schéma, établir (expliquer) la construction de la démarche en ergonomie (5 points)
2. Depuis un certain temps, les salariés d'un service de téléphonie mobile se plaignent de problèmes de lombalgies chroniques. Afin de comprendre et résoudre ces aléas, la direction de l'usine a souhaité l'intervention d'un ergonome en vue de leur proposer des recommandations. A l'aide du schéma général de l'intervention en ergonomie, montrer le cheminement de l'action de l'ergonome. (7 points)

Exercice concret, basé sur une situation réelle : Vous être Médecin du travail dans une entreprise publique ou privée. Vous êtes appelé pour faire une étude ergonomique d'une situation de travail (2 à 3 pages) : (7 points) :

- a. Définir le problème (exemple : absentéisme, problème de TMS, Problème de production, etc.),
- b. Définir les enjeux de cette étude (objectifs de l'étude),
- c. En vous basant sur le schéma général de la démarche ergonomique (schéma dans le texte du cours), montrez les grandes lignes de votre étude.