



L'observation « contrainte » dans l'intervention-conseil en ergonomie...

Célia QUERIAUD

Solutions Productives, PA de Ker Lann, 35070 Bruz

cqueriaud@solutions-productives.com

L'observation de l'activité de travail est un outil essentiel pour l'ergonome, et pourtant, elle peut être mise à mal dans les interventions-conseils cadrées temporellement, comme le sont les interventions de type « maintien dans l'emploi ». Son importance et son occurrence sont soulignées dans un premier temps. Un second temps s'intéresse aux possibilités de réalisation ou non de ces observations : existent-elles toujours dans ces interventions ? Oui, mais elles subissent des contraintes : elles peuvent être décalées, annulées voire dissimulées... Et pourtant ces consultants gardent le cap, ils gèrent leurs temps et étapes d'intervention pour garder cet outil précieux qu'est l'observation, en ayant toujours à l'esprit, la juste utilité pour l'objet de l'intervention. Ils foisonnent d'efforts et d'astuces pour cela, comme par exemple l'usage des essais techniques ou le suivi à distance.

Mots-clés : observation affichée, observation discrète, perception du temps

The observation "constraint" in the consulting intervention in ergonomics...

Observing work activity is an essential tool for the ergonomist, yet it can be impaired in time-based counseling interventions, such as "keeping at work" interventions. Its importance and its occurrence are underlined at first. A second time is interested in the possibilities of realizing these observations : do they still exist in these interventions ? Of course, but they are constrained : they can be staggered, canceled or even concealed... And yet these consultants stay the course, they manage their time and intervention steps to keep this valuable tool that is observation, getting always in mind, the just utility for the object of the intervention. They are full of efforts and tricks for this, such as the use of technical testing or remote monitoring.

Keywords: visible observation, unobtrusive observation, time perception

*Ce texte original a été produit dans le cadre du congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française qui s'est tenu à Toulouse du 20 au 22 septembre 2017. Il est permis d'en faire une copie papier ou digitale pour un usage pédagogique ou universitaire, en citant la source exacte du document, qui est la suivante : Quériaud, C. (2017). L'observation « contrainte » dans l'intervention-conseil en ergonomie... 52^{ème} Congrès de la SELF - Présent et Futur de l'Ergonomie (Toulouse, 20-22 septembre).

Introduction

Au cours de l'intervention ergonomique, l'observation est le moyen le plus souvent affiché, affichable en entreprise permettant de réaliser l'analyse de l'activité de travail. Cette approche du réel, cette méthode privilégiée semble différencier l'ergonomie d'autres disciplines : psychologie, QSE... et lui donner un statut de proximité avec le Travail, l'activité professionnelle, utile à son action.

Il est courant pour l'ergonome consultant de dire « je vais venir observer votre travail pour le comprendre un peu mieux ». Les réactions en face peuvent être craintives (la peur d'un contrôle) mais sont souvent positives de la part des salariés, qui disent alors « enfin, on va réellement s'intéresser à notre travail, à nos conditions de travail ». L'observation crée vraiment un lien entre l'ergonome et les observés, une forme de complicité utile à la poursuite de l'intervention se crée, qu'il est nécessaire de soigner. Et pourtant ces ergonomes, dans le cadre d'interventions - conseils, ne peuvent pas toujours observer suivant les règles de l'art ; la gestion du temps de l'intervention et des priorités à arbitrer se révèlent à eux...

L'importance des observations

Nous parlons ici d'observations de l'activité de travail. Gollac et Volkoff (2007) nous donnent une description de ce qu'est l'activité de travail et de ce que les ergonomes se doivent d'appréhender donc d'observer : « À tout instant l'homme ou la femme au travail **observe** (des objets, des documents, des écrans, le comportement d'autres personnes), **écoute** (des sons, des paroles), **raisonne** (y compris pour les tâches considérées comme les moins qualifiées), **choisit et prépare ses actes** (geste, déplacement, consultation d'information, communication et coopération avec d'autres), **les effectue**, éventuellement **modifie** en temps réel leurs exécutions compte tenu d'événements en cours, **examine** enfin leur résultat pour en tenir compte dans la suite de son activité. » Ceci se joue dans un environnement collectif et implique que ces hommes et femmes **communiquent**.

L'ergonome doit saisir l'ensemble de toutes ces actions, ce qui peut devenir un art ou une mission quasi-impossible suivant les empires temporels qui lui sont accordés pour son intervention. Or « l'observation des comportements des opérateurs sur leur lieu de travail est le fondement de la méthodologie ergonomique d'analyse du travail » (Noulin, 2009 ; p. 130).

Au travers de la réalisation d'une thèse portant sur les « dynamiques d'interventions des ergonomes dans le champ du maintien dans l'emploi de salariés malades chroniques », nous avons examiné cette problématique par des analyses quantitatives et qualitatives de 22 interventions avec d'une part, une grille d'analyse d'intervention et des traitements statistiques associés (tris à plat, Analyse des Correspondances Multiples) et d'autre part, des échéanciers - calendriers d'intervention avec des journaux de bord d'intervention. Nous appuierons notre propos avec l'exemple de l'intervention « BUROBAT », concernant Madame ANA, comptable depuis 10 ans au sein du service Clients d'un bureau d'études et d'ingénierie.

Des observations ou non dans l'intervention ?

Le plus souvent, les ergonomes réalisent des observations de l'activité de travail, c'est un point de départ dans la démarche d'intervention. Si on prend l'exemple des interventions « maintien dans l'emploi », le format de ces interventions se caractérise de la sorte : peu de jours étalés (3 à 5 jours) sur une période de plusieurs mois. Ces ergonomes se doivent de gérer leur propre temps dans chaque intervention et entre les différentes interventions (en cours) et notamment d'arbitrer entre les étapes nécessaires à leur propre action, au conseil pour le maintien dans l'emploi. Ils ne peuvent pas toujours cumuler, répéter les observations même pour les rendre plus significatives.

Dans la série des interventions étudiées, observer n'est alors pas systématique : 10 interventions sur 22. Ce sont des observations plutôt courtes, en moyenne d'une journée (écart-type +/- 0,5).

Pour exemple, l'intervention BUROBAT ne s'est pas déroulée sans encombre avec 3 rendez-vous reportés, 5 attentes de plus d'un mois, 6 attentes perturbantes et en conséquence, 5 relances de la part de l'ergonome. Dans cette intervention, l'ergonome a réalisé « officiellement » une seule phase d'observation, le 15 décembre parmi toutes les étapes indiquées dans le calendrier ci-dessous (cf. figure 1).

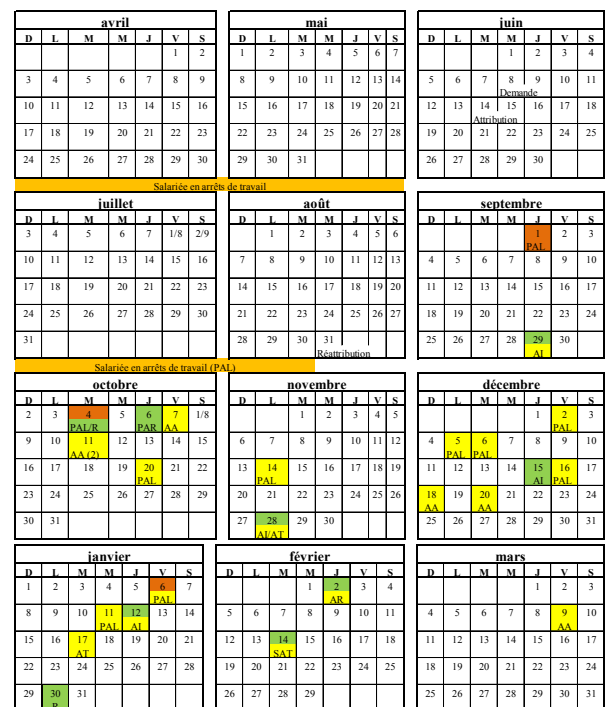


Figure 1 : Calendrier de l'intervention BUROBAT

Les couleurs correspondent aux modalités d'appropriation par l'ergonome : **vert** pour les phases d'analyse, **orange** pour celle celles de co-analyse et en **jaune** pour les phases d'interaction. Les temps de l'action de l'ergonome sont identifiés par des acronymes : Préparation de l'action (Rédaction - PAR & Logistique - PAL); Réalisation

de l'action (Technique AT (les essais par exemple) - Administrative AA - D'investigation AI - Rédaction AR); Suivi de l'action (Technique - SAT & Administratif - SAA).

Des négociations entre les phases d'analyse, de formalisation et collectives

En fait, les ergonomes développent d'autres moyens pour comprendre la teneur de l'activité de travail. Ils alternent au cours de chaque intervention : des phases d'analyse (en vert), de co-analyse (en orange) et d'interactions (en jaune) que nous serions tentées d'appeler aujourd'hui « temps d'influence » tout aussi nécessaires.

Le risque est néanmoins que les étapes nécessaires (premier rendez-vous, diagnostic, restitution intermédiaire ou finale) prennent le dessus sur les investigations de terrains, d'analyses et notamment d'observations. Ce qui laisse un temps d'observation disponible à un, voire deux jours sur une volumétrie imposée maximale de cinq jours le plus souvent.

Pour éviter le piège d'une réduction excessive des temps d'investigations nécessaires pour chaque intervention et au-delà de ces phases d'observation, les ergonomes cherchent à interroger l'activité de travail du salarié pendant les rendez-vous, aussi bien pendant les réunions que pendant les phases d'essais. Ils donnent à ces rendez-vous une autre utilité non affichée pour son action. Ils cherchent à utiliser au mieux leur temps, à en gagner, à saisir toutes les occasions d'en savoir un peu plus. Cette démarche ne va de soi et pourtant, elle se retrouve dans toutes les interventions.

Des temps d'observations décalés, perdus ou recouvrés

Des temps d'observations moins mis à mal que d'autres étapes mais parfois...

L'analyse statistique des 22 interventions permet de vérifier à quel point « rien ne se passe à la date prévue », du moins pour de multiples étapes de l'intervention.

Derivobs (nombre de semaine)	Fréquence (nombre d'interventions)
.	10
-1	1
0	6
1	2
2	1
8	1
9	1

Tableau 1 : « Dérive des temps d'observation » (distance obs1 à visite1 réalisées, moins distance obs1 à visite1 prévues)

Comme pour les essais techniques, les observations nécessitent la présence de moins d'acteurs, « seulement » le salarié concerné, les collègues voire le responsable

direct. Dans six interventions, soit la moitié de celles où il y a des observations, aucune dérive d'observation ne se produit (ce qui correspond au 0)

Deux interventions ont, tout de même, subi des dérives de huit et neuf semaines respectivement pour les premières observations, en lien avec un défaut d'acceptation immédiat de l'intervention ergonomique par l'entreprise et des prises de congés. Pourtant, pour les deux salariées concernées, le temps est précieux car elles sont en temps partiel thérapeutique, situation temporaire. En lien avec ceci, l'ergonome se doit d'accélérer la démarche. Dans ces deux cas, nous sommes bien loin de la prescription de l'intervention qui prévoit des délais d'exécution à un mois pour ladite intervention.

Des temps d'observations perdus

Dans d'autres intervention, les ergonomes sont contraints de « perdre » des temps d'observations. Prenons l'exemple de l'intervention « ELECTRO ». La troisième phase d'observation, initialement prévue pour examiner une phase de travail particulièrement pénible pour l'électricien concerné (le montage d'une armoire électrique en position horizontale), a été annulée du fait de l'activité de l'entreprise et d'un arrêt de travail du salarié de plus d'un mois. A force d'attendre cette fameuse phase de travail, l'ergonome décide de réaliser le diagnostic avec les éléments dont il dispose déjà. A l'issue de la réunion de présentation du diagnostic, une décision, provoque un tournant dans l'intervention : reclasser ce salarié sur un poste de dessinateur de plans d'armoires électriques. Le temps à disposition de l'ergonome devient alors une phase de recherche de solutions techniques associées à ce reclassement sur un poste de type administratif. L'ergonome arbitre, en fonction de son budget temps : cette 3^{ème} phase d'observations doit donc être annulée et devient alors une phase de recherche de solutions.

L'usages des temps d'essais pour faire de l'observation ou faire des observations « sans en avoir l'air »

Les ergonomes cherchent alors des astuces pour observer. Ils profitent par exemple, des essais de matériels pour réaliser des observations presque « sauvages ». Au-delà du premier objectif affiché de la recherche de solutions techniques, ces essais permettent de montrer qu'il y a du possible et deviennent aussi, sans en avoir l'air, un outil de compréhension des situations professionnelles et des difficultés de santé du salarié.

D'ailleurs, pour Madame ANA (BUROBAT), l'ergonome commence par des premiers essais techniques, le 28/11 avant même d'observer officiellement le travail. Ce jour, il se permet de rester plus longtemps pour appréhender l'activité collective, observer certaines activités de la salariée (classement, reporting avec le directeur financier...) mais aussi pour comprendre ses difficultés et les premiers résultats des essais.

Rien que par cette observation ouverte, furtive et sans forcément chercher à questionner, l'ergonome saisit des indices pour comprendre certaines difficultés de santé ainsi que ses limitations : des difficultés de rotation sur le côté droit, des douleurs au niveau des poignets et des genoux en lien avec des antécédents médicaux,

un lever très matinal pour la prise de son traitement et le « déverrouillage » nécessaire du dos, des difficultés d'acceptation de sa situation de santé tant au niveau professionnel que personnel...

Discussion

Multiplier les situations d'observations favorise une meilleure compréhension de l'activité de travail (Simonet, Caroly et Clot, 2011), ce qui serait plus sécurisant pour l'ergonome consultant. Or cela est rarement possible dans de ce type d'interventions fortement cadrées temporellement (empan temporel et volumétrie).

Notons que les ergonomes consultants usent constamment du couple « verbalisation/observation », pour passer du descriptif à l'explicatif de l'activité de travail (St-Vincent, Vézina & al., 2011).

Ces derniers déploient un style d'intervention foisonnant d'efforts, de démarches, pour partie avec des interactions à distance, par téléphone, par mails. Une partie du travail de l'ergonome dans le champ du maintien dans l'emploi s'effectue par un temps de suivi, de supervision, hors entreprise, en « télétravail » pour informer, organiser, prévenir, vérifier, créer de l'engagement dans l'action auprès des différentes parties-prenantes. Ce maintien d'engagement est un enjeu essentiel de ce type d'intervention.

Aussi, chaque ergonome cherche constamment à gérer son temps d'intervention, comme « une composante gérable et exploitable, une ressource » au travers des trois composantes du temps, définies par Gasparini (1998) :

- Le rythme : il subit des décalages de rendez-vous, comme nous l'avons montré ce qui peut fortement influencer le déroulé de son intervention, de par la nature de l'étape d'intervention décalée et l'importance des dérives. Pour l'intervention, il cherche des moyens pour compenser ces décalages, en accélérant le déroulé de l'intervention. Il gère aussi les attentes qu'il subit, issues de défauts de réponse, de recherches d'aides techniques, d'une évolution de l'état de santé du salarié avec des

relances, la recherche de nouveaux interlocuteurs...

- La distribution temporelle : en fonction des aléas de l'intervention, l'ergonome recombine les phases d'intervention prévues initialement, en substituant des étapes l'une à l'autre, sans forcément augmenter le volume de l'intervention, suivant les situations ;
- La durée : il tient à respecter les délais, à agir le plus rapidement, le plus efficacement possible. Pour cela, il supervise, il essaie de contrôler cet objet multidimensionnel avec ses multiples contingences. Il vise à tenir les délais pour le salarié, pour éviter tout enlisement de la situation, pour saisir et respecter la dynamique impulsée par d'autres, tels que le chargé « maintien dans l'emploi » ou le médecin du travail.

Conclusion

Les possibilités de réalisation d'observation sont contraintes par cette nécessité de gestion temporelle et de rythmique de l'ergonome consultant. Néanmoins, il s'en sort avec astuces, des recombinaisons, toujours guidé par l'objectif de ce type d'interventions « permettre le maintien dans l'emploi de salariés ».

Bibliographie

- Gasparini, G. (1998). Temps, organisation et urgence. *Sciences de La Société*, 44.
- Gollac, M., & Volkoff, S. (2010). *Les conditions de travail*. La Découverte.
- Noulin, M. (2009). *Ergonomie*. Toulouse. Octarès.
- Saint-Vincent, M., Vézina, N., Bellemare, M., Denys, D., Ledoux, E., & Imbeau, D. (2011). *L'intervention en ergonomie*. Québec : Editions Multimondes, IRSST.
- Simonet, P., Caroly, S., & Clot, Y. (2011). Méthodes d'observation de l'activité de travail et prévention durable des TMS. Action et discussion interdisciplinaire entre clinique de l'activité et ergonomie. *Activités*, 8(1).