



*Texte original**.

Mise en œuvre et analyse d'une démarche d'amélioration de la fabrication de la prescription

Camille THOMAS

Cnam, 41 rue Gay Lussac, 75005 Paris, camille.thomas@cnam.fr

Mots-clés : conception organisationnelle, conception de documents et de procédures.

*Ce texte original a été produit dans le cadre du congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française qui s'est tenu à Bordeaux du 3 au 5 octobre 2018. 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 :

Thomas, C. (2018). Mise en œuvre et analyse d'une démarche d'amélioration de la fabrication de la prescription. Actes du 53^{ème} Congrès de la SELF, Bordeaux, 3-5 Octobre 2018.

Aucun usage commercial ne peut en être fait sans l'accord des éditeurs ou archiveurs électroniques. Permission to make digital or hard copies of all or part of this work for personal or classroom use is granted without fee provided that copies are not made or distributed for profit or commercial advantage and that copies bear this notice and the full citation on the first page.

INTRODUCTION

Ma thèse porte sur une recherche-action qui consiste ainsi à la fois à apporter des connaissances nouvelles sur les démarches menées en ergonomie, et à agir sur l'organisation du travail.

Au sein d'EDF, je me suis intéressée au processus de fabrication de la prescription, c'est-à-dire au processus de conception des documents prescriptifs qui sont destinés à l'exploitation nucléaire.

Mon travail a consisté à mettre en place une démarche qui vise l'amélioration de la conception de ces documents, dont la qualité constitue un enjeu majeur de sûreté.

Les enjeux de ce travail sont alors :

- Pour EDF : de mettre en place et de tester une démarche visant l'amélioration continue de la conception documentaire ;
- Pour la recherche : d'identifier ce que cette démarche a permis de penser, de construire, ainsi que ses limites et ses conditions de réussite et de pérennisation.

SITUATION ET MÉTHODES

Population et terrain

Parmi les 1300 acteurs de l'entreprise impliqués dans le processus de conception documentaire, je me suis plus particulièrement intéressée à une partie de ces acteurs, qui ont en charge de rédiger et de mettre à jour des documents prescriptifs ou de coordonner la production de ces documents.

Cela amène à s'intéresser à un ensemble d'acteurs très variés : répartis dans des entités nombreuses et très différentes de l'entreprise, géographiquement éloignés (certains sont à Paris, d'autres à Marseille, d'autres encore en Normandie, etc.), qui ne répondent pas aux mêmes exigences et n'ont donc pas les mêmes contraintes (le "temps réel" de l'exploitation, les relations avec l'autorité de sûreté nucléaire, la rentabilité financière de l'exploitation, le respect des exigences de conception du matériel, etc.), et dont le travail de

conception ne porte pas sur le même type de documents.

Recueil : mise en œuvre de la démarche

La démarche se veut coopérative et transverse, dans le sens où elle cherche à développer la coopération entre ces différents acteurs.

Elle est constituée de 6 journées d'ateliers, réalisés avec 14 participants (1 manager de proximité et un non manager de 7 entités différentes).

Analyse de la démarche

L'analyse de la démarche se base d'une part sur une analyse qualitative du contenu des journées d'ateliers, d'autre part sur la réalisation de 7 entretiens post-intervention centrés sur l'identification des impacts de la démarche sur les connaissances développées au cours de son déploiement et sur la mise en œuvre des pistes d'action identifiées pour améliorer la conception documentaire.

RÉSULTATS

Les participants considèrent que la démarche mise en œuvre n'a pas abouti au déploiement d'actions identifiées lors des journées d'atelier, et qu'elle n'a globalement pas amené de changement dans leur façon de travailler.

Pour autant, celle-ci leur a permis :

- D'acquérir une vision plus globale du processus documentaire, qui se traduit notamment par une meilleure visibilité des étapes amont et aval par rapport à leur propre travail ;
- De mieux comprendre le travail réalisé par les autres acteurs : leurs intérêts, contraintes, attentes, la complexité de leur activité, les interactions entre acteurs ;
- De mieux comprendre le processus réel dans lequel ils sont impliqués ;
- De prendre conscience de la transversalité de leur travail ;
- De donner du sens à leur travail ;
- De prendre conscience de l'impact de leur travail sur celui des autres acteurs du processus documentaire ;

- De mieux connaître leurs interlocuteurs et ainsi développer leur réseau professionnel ;
- D'engager un travail réflexif sur leur propre travail.

DISCUSSION

Il semblerait que les pistes d'amélioration de la conception documentaire n'ont pas été mises en place pour 2 raisons. D'une part, leur déploiement nécessite un portage stratégique à différents niveaux de l'organisation qui n'a ni été mis en place, ni initié par EDF. Cela met en évidence le besoin d'un commanditaire d'une telle démarche, et le besoin d'une validation des actions et d'un portage hiérarchique et managérial « haut placé » pour rendre les actions concrètes. D'autre part, cette absence de relai questionne le rôle des managers de proximité. Alors que le ressenti des non managers peut être un manque d'investissement et de prise en main des actions possibles par leurs managers, le ressenti des managers relève plutôt de la difficulté à faire reconnaître l'intérêt du travail réalisé auprès de la hiérarchie.

CONCLUSION

La difficulté à mettre en œuvre les actions identifiées met en évidence d'une part que les managers de proximité ont un pouvoir d'agir limité au périmètre de l'entité qu'ils ont en charge ; d'autre part que la prise de décision transverse (pour être commune à l'ensemble des acteurs impliqués dans le processus) a lieu à un niveau hiérarchique élevé (adjoint de l'entité nationale de production nucléaire, soit N+3 à N+7 pour les managers de proximité). Ainsi, la possibilité de prendre des décisions transverses est hors de portée pour ces managers.

Pour autant, la tentative d'implémentation et de pérennisation d'une telle démarche semble essentielle : elle ouvre un espace de débat et de résolution de problèmes transverses n'existant pas dans l'entreprise puisqu'il est à la fois centré sur le travail et transverse.

BIBLIOGRAPHIE

La présentation des références bibliographiques doit respecter les normes APA

(<http://biblio.uqo.ca/disciplines/documents/guide-apa-uqar-2015.pdf>)