

Communiquer sur le travail par la vidéo

Michel SAILLY

RENAULT S.A.,

Direction Centrale des Ressources Humaines

Service 0814

6, Place Bir-Hakeim,

92109 BOULOGNE BILLANCOURT

Tél. 01 41 04 32 27

Fax 01 41 04 33 47

michel.sailly@renault.com

Mots-clés :

Vidéo - Représentation du Travail - Interviews - Ingénieurs - Formation

Résumé :

L'entreprise communique régulièrement en utilisant la vidéo. Cet outil est utilisé par l'ergonome pour présenter des démarches ou comme support pédagogique en formation. Récemment, une vidéo a été réalisée sur les activités de montage pour une présentation à l'ensemble des architectes ayant en charge la conception du produit et devant intégrer les conditions de fabrication, en vue d'une conception intégrée produit-process. Nous explicitons ci-après, et soumettons à la discussion, les trois thèmes suivants : la représentation du travail qui peut être transmise à partir d'un tel outil, l'enjeu de la coopération entre l'ergonome et le réalisateur, et l'usage qui peut en être fait par les ingénieurs.

LES OBJECTIFS D'UNE COMMUNICATION PAR LA VIDÉO

L'entreprise recourt régulièrement à la réalisation de vidéos à usages internes pour présenter une politique (industrielle, commerciale...), une démarche de projet de lancement de véhicule, ou encore pour sensibiliser les managers et personnels concernés sur un problème particulier.

Dans le cadre de l'action ergonomique, trois types d'outils ont été réalisés, couvrant trois principales intentions :

- un outil de communication sur la fonction sociotechnique,
- un outil pédagogique pour les actions de formation en ergonomie,
- un outil de sensibilisation de l'ingénierie pour la conception produit-process.

La vidéo sur la fonction sociotechnique a été réalisée à l'issue du projet d'industrialisation de la Clio 2. Elle visait à sensibiliser plus largement l'ingénierie sur l'importance de cette fonction sociotechnique dans le déroulement des projets. Elle permettait de repérer comment de multiples acteurs sont amenés à intégrer la dimension exploitation, et donc certaines caractéristiques du travail en fabrication. Si la question du travail est présente, ce type d'outil n'est toutefois pas destiné à communiquer sur le travail.

Les deux autres outils visent plus explicitement la communication sur le travail, dans deux cadres différents.

Une première vidéo a été réalisée en 1990, avec l'objectif d'en faire un outil pédagogique pour les formations ergonomiques ; formations visant l'acquisition d'une capacité à utiliser la méthode Renault d'analyse ergonomique des postes de travail. Cette vidéo, a été réalisée en interne, sur un poste de travail d'un site de la mécanique. Elle intégrait une mode d'observation de l'activité de travail, et une interview de l'opérateur et du chef d'UET (premier niveau de management). Elle a permis de fournir une certaine représentation du travail aux nombreuses personnes en formation. Nous devons toutefois attirer l'attention sur le fait qu'une telle vidéo ne peut rendre compte correctement de la variabilité du travail, de toutes les difficultés rencontrées par les opérateurs, et encore moins des différentes stratégies opératoires mises en œuvre.

D'autres enregistrements sur l'activité de travail au montage ont été effectués à la fin de l'année 1998, en faisant appel à un réalisateur extérieur à l'entreprise. Deux vidéos en ont été produites, la première au début de l'année 1999, comme outil pédagogique pour les formations ergonomiques, la deuxième, comme outil de sensibilisation de l'ingénierie. C'est sur la base de ces deux dernières réalisations, et notamment de la vidéo de sensibilisation que nous voudrions apporter une contribution sur le thème de la communication sur le travail.

UNE SUBSTITUTION POSSIBLE AU CONTACT DIRECT AVEC LE TERRAIN

La démarche d'aller sur le terrain reste l'exception pour nombre de techniciens et ingénieurs, mais surtout pour les architectes, c'est à dire ceux qui conçoivent le produit. La réduction des délais de développement des produit-process et la charge de travail sont avancés comme motifs principaux. Dans le contexte de moindres contraintes de temps des années 1989-91, il avait toutefois été aussi difficile d'associer des ingénieurs produit dans les diagnostics sociotechniques de situations de référence que nous organisons sur le site qui devait recevoir le nouveau moteur.

Face à la difficulté pour les concepteurs d'aller sur le terrain, il est très utile de remonter des éléments du travail à travers une vidéo. Cette manière de procéder a plusieurs conséquences :

- un très grand nombre de personnes peut être touché par la vidéo, c'est à dire qu'il peut y avoir une très forte démultiplication de la représentation qui est donnée sur le travail,
- la représentation qui est donnée du travail se fait à partir d'un nombre restreint de situations de travail,
- la qualité de la réalisation prend une grande importance, tant sur le fond concernant les images et les interviews, que sur la forme, c'est à dire le montage.

L'enregistrement vidéo suppose une préparation plus forte de ce que l'on veut observer et du questionnement des exploitants. On peut voir et entendre sur une vidéo ce que l'on ne verrait pas ou n'entendrait pas lors d'une « visite classique » sur le terrain. La vidéo peut ainsi être un outil qui permet à l'ergonome de faire passer des messages ciblés sur l'activité de travail.

UNE MODALITÉ DE REPRÉSENTATION DU TRAVAIL

On doit toutefois se poser la question de savoir si les images et les interviews ainsi transmis constituent une représentation satisfaisante de la réalité.

Pour une vidéo, comme lors d'une observation de l'activité réelle en vue de son analyse, la prise d'informations est guidée par les buts recherchés. La prise de vue pour la réalisation d'une vidéo peut tout à fait être orientée vers l'objectif recherché par l'ergonome. Avec la vidéo, on peut par exemple mieux faire percevoir certains mouvements : des appuis sur la pointe des pieds, des piétinements, des positions du dos en relation avec la position des bras et des avant-bras, des sollicitations au niveau des cervicales, des cambrures du dos,...

La personne qui visionne la vidéo procède à un second type d'interprétation de la réalité. Le réel est ainsi transformé deux fois, pour ne pas dire trois fois : par l'ergonome, par le réalisateur, par l'utilisateur de la vidéo.

La parole des exploitants telle qu'elle s'exprime dans la vidéo procède aussi d'une certaine transformation entre ce que pensent ou voudraient exprimer les interviewés et ce qui est dit et retenu dans la vidéo.

Le rôle du réalisateur est déterminant pour obtenir une expression aussi vraie que possible sur ce que pensent les opérateurs et les chefs d'UET (premier niveau d'encadrement) à propos du travail, sur la manière dont ils rendent compte des difficultés rencontrées et des stratégies opératoires mises en œuvre.

Tout autant que l'ergonome, le réalisateur est guidé par la recherche du parler vrai. Son expertise dans l'interview des personnes le rend même plus attentif à certaines expressions. Il est particulièrement sensible, par exemple, aux écarts entre l'expression des opérateurs et celle des chefs d'UET.

LE RÉSULTAT D'UNE COOPÉRATION ENTRE ERGONOME ET RÉALISATEUR

L'ergonome et le réalisateur sont amenés chacun pour ce qui les concernent à donner une certaine représentation de la réalité.

Le réalisateur suit au principal les préconisations de l'ergonome qui est le client lors de la réalisation de la vidéo, mais il amène aussi sa propre expertise, son point de vue sur la réalité observée.

La coopération se joue à deux phases différentes : lors de la prise de vues et de la réalisation des interviews sur le terrain d'une part, et lors de la réalisation du montage d'autre part.

Sur les prises de vue, le réalisateur répond autant que possible aux demandes de l'ergonome, en devant gérer les contraintes d'espace, et en s'attachant à interférer aussi faiblement que possible sur les modes opératoires, notamment les déplacements de l'opérateur et les gestuelles.

Pour les interviews, le contenu des questionnements est orienté par l'ergonome, mais il revient au réalisateur de conduire l'interview. Le résultat, en l'occurrence très satisfaisant, relève de la compétence professionnelle du réalisateur et de sa bonne compréhension de la demande de l'ergonome.

Sur le terrain, la coopération entre le réalisateur et l'ergonome est très forte. En retrait, l'ergonome suit sur un écran les prises de vue et écoute par microphone le contenu des interviews. C'est ensemble que le réalisateur et l'ergonome décident d'accepter dans l'état ou de poursuivre. Au-delà des propres préoccupations de l'ergonome, le réalisateur s'intéresse particulièrement à la qualité des images ou interviews en se projetant systématiquement sur la phase de montage, car il ne sera pas question de retourner sur le terrain. Le montage de la vidéo est un deuxième moment fort de coopération sur la conception générale de la vidéo et sur les images et interviews qui seront retenues. C'est un moment d'échange extrêmement riche où le réalisateur marque sa volonté de déformer le moins possible la réalité et où l'ergonome se préoccupe de la manière dont les images et les paroles pourraient être perçues et interprétées par les ingénieurs.

Il en sort un produit ou d'aucuns dans l'entreprise s'accordent à considérer qu'il donne une bonne représentation du travail.

L'UTILISATION DE LA VIDEO PAR L'INGÉNIERIE

La vidéo est actuellement utilisée par deux ingénieurs process, dans le cadre d'un large plan de formation d'environ 500 architectes. L'objectif de cette formation est de favoriser une meilleure intégration produit-process par ces architectes.

L'un de ces ingénieurs a suivi la session particulière de formation en ergonomie que nous avons organisée avec l'université d'Orsay. Le deuxième a une pratique de l'ergonomie à partir des méthodes et outils utilisés par Renault.

La petite partie de sensibilisation à l'ergonomie intégrée dans cette formation est ainsi confiée à des ingénieurs. Nous avons préparé ensemble le contenu de cette partie, mais nous ne maîtrisons pas in fine le message diffusé auprès des 500 architectes. Ceci nous renvoie à deux autres réalités dans la communication sur le travail :

- premièrement, les ergonomes ne sont pas les seuls, loin de là à parler sur le travail,
- deuxièmement, les ergonomes ne sont pas les seuls à parler d'ergonomie.

La vidéo ne rend compte de l'ergonomie que par la manière dont on donne une représentation du travail. Au regard des considérations précédentes, la vidéo devient un précieux outil, en fournissant une manière de regarder le travail à ceux qui, sans être des ergonomes, sont aussi chargés de parler du travail.

Les animateurs de la formation des architectes nous ont fait un retour très positif sur l'appréciation de cette vidéo par les architectes. Pour certains d'entre eux, c'était effectivement la première occasion qui leur était donnée de se rendre compte de ce qu'est l'activité de travail au montage. La qualité intrinsèque de la vidéo, tant des interviews, que des images sur les modes opératoires et les postures est mise en avant dans cette appréciation.

Nous avons toutefois voulu aller au delà de cette impression très favorable, en proposant un questionnaire d'évaluation aux architectes ayant participé à la formation. Il s'agit en particulier de repérer les changements que cette vidéo a pu provoquer sur leur perception de l'activité de travail au montage. Nous devrions être en mesure d'en présenter les résultats au congrès.