

Analyser une situation de travail et identifier les facteurs d'usure

Avant de commencer, quelques repères...

C'est quoi le travail ?



On distingue le travail réel du travail prescrit :

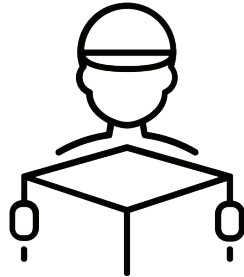
Le travail prescrit correspond au travail qu'on est censé faire en théorie. C'est ce qui est défini par l'organisation : prescriptions, consignes, objectifs individuels et collectifs, procédures, etc.

Le travail réel c'est le travail tel qu'il se réalise effectivement, en prenant en compte les ajustements, la gestion des aléas, les tâches imprévues, le soutien aux collègues, etc.

→ Il existe toujours un écart entre le travail prescrit et le travail réel

Exemple : Travail d'un manutentionnaire

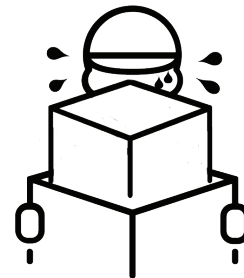
Travail prescrit



Created by Kid A
from Noun Project

Porter les cartons un par un

Travail réel



Si en retard, prise de 2 cartons par déplacement (effort intense)

Identifier les facteurs d'usure à partir du travail prescrit ne permet pas de bien repérer tous les facteurs potentiels d'usure. Il est donc incontournable de comprendre et d'analyser le travail réel.

Analyser le travail réel, comment s'y prendre ?

A) Recueillir l'information

Il s'agit d'aller questionner les salariés sur leur travail, la manière dont ils « se débrouillent » pour le faire, les difficultés qu'ils rencontrent, ce qu'ils vivent comme usant ou problématique, les conséquences que cela a pour eux, pour les autres, pour la production.

Pour recueillir cette « matière première », deux grandes modalités sont possibles :

- Réunir des salariés exerçant le métier ou vivant la situation de travail choisis et les questionner sur leur travail et sur leurs difficultés.
- Aller observer les situations de travail et interroger les salariés pendant ces observations.

Il est possible de croiser ces deux approches.

Il faut penser aux tâches courantes mais aussi aux tâches moins courantes pouvant être source d'usure, en particulier :

- les tâches non directement productives (préparation, approvisionnement, contrôles, gestion...)
- les situations peu fréquentes mais particulièrement difficiles.

Il ne faut pas oublier les actions « mentales » (recherche d'information, coordinations, prises de décision...) importantes pour bien réaliser l'activité.

Enfin, il faut porter une attention particulière aux sujets qui font « tension » ou aux « situations dégradées » récurrentes (par exemple : procédures inadaptées, objectifs difficiles à atteindre, travail en sous-effectif suite à une absence, accueil d'un nouveau, pannes venant perturber la production, travail en urgence, manque d'information, etc.).

Quelques conseils :

- La posture est importante : il convient de garder une posture de recueil d'information et non de jugement.
- Ces observations et entretiens peuvent être complétés par des photos (cf. fiche Diagnostic Photo) : elles peuvent être utiles pour échanger avec les collaborateurs.
- Il est possible de récolter d'autres éléments (données chiffrées, documents internes pouvant illustrer ou objectiver l'activité et les contraintes associées).
- Il ne s'agit pas de tout décrire et de se perdre dans les détails. L'objectif est de repérer les informations utiles au regard de la problématique étudiée.

B) Repérer les points-clés de votre analyse du travail réel et analyser collectivement les causes de l'usure

Il s'agit d'identifier, parmi toutes les informations recueillies, les facteurs d'usure sur lesquels il faudrait essayer d'agir. Des « facteurs d'usure » peuvent potentiellement être repérés dans l'ensemble des lignes du tableau.

Il faut ensuite s'interroger sur les raisons pour lesquelles ces facteurs d'usure existent (dysfonctionnement de l'organisation, manque d'information, rythme trop soutenu, poste de travail inadapté, besoins de formation, etc.).

Ces analyses seront d'autant plus pertinentes qu'elles résulteront d'un échange collectif (managers, collaborateurs, pairs, fonction RH et prévention, etc.) et d'une confrontation de points de vue.

Grille d'aide à l'analyse d'une situation de travail :

| | <i>Exemples d'éléments à analyser</i> |
|---|---|
| <p>Qui ?</p> <p>Les opérateurs de la situation de travail étudiée</p> | <p>Effectif, constitution de l'équipe...</p> <p>Age, sexe</p> <p>Problématiques de santé déjà existantes (restriction aptitude, absentéisme important...)</p> <p>Qualification, compétences, expérience, ancienneté au poste...</p> <p>Statut d'emploi, ancienneté dans l'entreprise, parcours professionnel...</p> |
| <p>Quoi ?</p> <p>Ce que doivent faire les opérateurs, les objectifs</p> | <p>Tâches principales</p> <p>Tâches annexes : préparation, entretien, contrôles, gestion...</p> <p>Actions « mentales » : recherche d'information, coordinations, prises de décisions...</p> <p>Situations peu fréquentes mais difficiles</p> <p>Objectifs : quantité, qualité, coûts, délais...</p> |
| <p>Avec qui ?</p> <p>Autres personnes concernées par la situation</p> | <p>Autres opérateurs situés en amont, en aval, en co-activité...</p> <p>Hiérarchie...</p> <p>Clients, usagers, patients</p> |
| <p>Avec quoi ?</p> <p>Matériel et produits utilisés</p> | <p>Installations, machines, matériel, outils...</p> <p>Matériaux, produits utilisés...</p> |
| <p>Où ?</p> <p>Lieu de travail et ambiances physiques</p> | <p>Configuration des espaces de travail, place disponible, conception des bâtiments, espaces de circulation...</p> <p>Ambiances physiques : bruit, température, intempéries...</p> |
| <p>Quand ?</p> <p>Horaires et organisation des temps de travail</p> | <p>Horaires, travail de nuit, travail en équipes type 2*8 ou 3*8, durée de la situation de travail, rotations sur les tâches difficiles...</p> |
| <p>Comment ?</p> <p>Organisation du travail et modes opératoires</p> | <p>Organisation du travail, répartition des tâches, autonomie, possibilités d'entraide, travail isolé, travail collectif, rythme de travail, cadences, gestion des délais...</p> <p>Modes opératoires, procédures, manières de faire...</p> |