**Traits généraux de l’analyse du travail**

On mentionnera ici quelques traits généraux de l’analyse du travail en référence notamment à des études de ces dernières années.

***1.1. Tâche et activité***

L’analyse du travail amène à distinguer et en même temps à articuler deux notions importantes : tâche et activité. La *tâche*, c’est le but à atteindre et les conditions dans lesquelles il doit être atteint. *L’activité*, c’est ce qui est mis en oeuvre par le sujet pour exécuter la tâche. De nombreux auteurs se sont efforcés d’expliciter les relations entre les deux notions .

Analyser le travail, c’est d’abord définir la tâche, l’activité et leur articulation. On ne pourra ici que rappeler quelques points essentiels. Le but ou état final à obtenir est défini par un ou plusieurs critères, qui permettront d’évaluer la performance. Mais on n’oubliera pas que le sujet peut avoir plusieurs buts plus ou moins compatibles : vitesse/précision, production/sécurité/satisfaction, par exemple. Les conditions physiques, techniques et organisationnelles peuvent de leur côté être définies de façon variée. Au sens étroit, la tâche est limitée aux caractéristiques spécifiques du poste de travail considéré. Au sens large, elle comprend toutes les conditions extérieures susceptibles d’influencer l’activité à des degrés divers (l’environnement physique et social en particulier).

La distinction entre tâche *présente* et tâche effective a été souvent soulignée, avec des qualificatifs divers : formelle/informelle, prescrite/redéfinie, officielle/privée (Pepinski et al. cité par Hackman, 1969), « pour l’expert »/réelle (Vermersch, 1977). La prise de conscience toujours meilleure de cette distinction a conduit à se satisfaire de moins en moins des aspects prescrits de la tâche pour l’analyse du travail. Les buts et conditions effectivement pris en compte par le sujet dans son activité ne peuvent s’identifier sans précaution à ceux qui sont prescrits, même si ceux-ci aident à la détermination de ceux-là. De nombreux exemples ont été fournis de ce décalage : il est révélateur d’une inadaptation entre la tâche et le sujet qu’on peut interpréter de deux points de vue : comme imputable à la tâche (trop difficile, par exemple) ou au sujet (peu compétent, par exemple), ou aux deux. L’examen de ce décalage orientera souvent de façon efficace l’analyse du travail, à condition de ne pas le considérer seulement de manière négative, mais d’en rechercher la source.

La tâche effective peut être conçue comme un modèle soit intériorisé, soit extériorisé de l’activité. La validation de ce modèle se fera en confrontant des traces observables de l’activité avec les prédictions du modèle. La définition de la tâche effective, ou si l’on préfère des buts et conditions effectivement pris en compte par le sujet, se fera grâce à la connaissance conjointe de la tâche prescrite et des caractéristiques du fonctionnement du sujet. On a pu ainsi décrire l’élaboration de la tâche effective par l’analyste comme l’ajustement progressif d’un modèle à l’activité a donné un bon exemple de cette procédure pour l’analyse du dépannage.

***1.2. Analyse psychologique du travail et analyse des conditions de travail***

Depuis les années 1970, le thème des conditions de travail a pris une grande place dans le débat social, place que révèle notamment la parution de plusieurs ouvrages sur l’évaluation et l’amélioration des conditions de travail.

Ce mouvement est lié aussi au développement de l’ergonomie et à la diffusion des connaissances de ce domaine. Dans cet imprimé, il est important de citer quelques-uns des problèmes soulevés par cette évaluation. Les conditions (sous entendu « externes » à l’opérateur) de travail entrent dans la définition large de la tâche. Comme la tâche effective ne coïncide pas nécessairement avec la tâche prescrite, les conditions de travail effectivement prises en compte ne coïncident pas forcément avec celles définies par l’organisateur du travail. En d’autres termes, il y aura toujours à établir qu’une condition observée en situation de travail est bien une condition de travail, c’est-à-dire qu’elle joue un rôle dans l’activité du sujet. Inversement, il pourra être important de montrer que des conditions qui influencent le sujet ne sont pas toujours prises en compte officiellement, par l’organisation.

L’établissement du lien entre condition et activité est capital dans l’évaluation. En effet, ce qu’on entend en général par évaluation des conditions de travail, c’est l’évaluation des effets de ces conditions sur l’individu et sa performance. La mesure des conditions de travail (du bruit, des contraintes temporelles, etc.) n’acquerra son vrai sens que dans la mesure où elle permettra d’inférer des conséquences sur l’individu (charge de travail, fatigue, troubles physiques ou psychiques, etc.). Ce qui a été dit de l’analyse du travail montre que cette inférence n’est ni directe, ni facile. L’activité dépend bien de la tâche (ou si l’on préfère des conditions externes de travail), mais aussi des caractéristiques des individus qui l’exécutent. C’est ainsi, par exemple, que des mêmes conditions de travail pourront entraîner des conséquences différentes selon que les individus qui les affrontent sont débutants ou expérimentés. On touche là à une difficulté fondamentale de ces méthodes normalisées d’évaluation. On s’en aperçoit notamment dès qu’il s’agit d’évaluer des conditions plus liées aux composantes cognitives de l’activité dans ce cas les grilles d’évaluation sont souvent d’une grande indigence. Il faut, d’ailleurs, noter que la plupart sont surtout conçues pour des travaux où la composante manuelle est très importante (travaux d’ouvriers dans l’industrie notamment).

Les caractéristiques de l’ambiance qui se prêtent le plus facilement à la mesure sont les plus souvent évoquées, encore que leurs conséquences sur l’activité ne soit pas toujours précisément connues.

Ces dernières années, les débats sur les formes d’organisation du travail ont incité à une analyse plus précise des conditions organisationnelles de l’activité, analyse dont les fondements plus ou moins explicites résident dans la psychologie des organisations, dans l’étude des systèmes sociotechniques, ou dans certains travaux de sociologie des organisations, on peut mentionner deux ouvrages qui ont proposé des modèles d’analyse sous cet angle et qui sont illustrées par leurs auteurs d’exemples concrets.

Cet inventaire vise à évaluer les caractéristiques du poste liées à la motivation des travailleurs. Cinq caractéristiques essentielles de la tâche sont retenues : la variété des exigences, l’identité de la tâche (le fait qu’elle forme un tout), la portée de la tâche (impact pour divers niveaux de l’organisation), autonomie laissée au travailleur, feed-back ou possibilité pour le travailleur de connaître sa performance et son évaluation. Quoique conçu dans un autre contexte que celui de l’analyse des conditions de travail, on pourrait mentionner ici la méthode d’analyse à l’aide d’une grille, développée par McCormick et assez largement répandue (questionnaire d’analyse de position, PAQ). Son auteur le définit comme « un questionnaire structuré d’analyse du travail qui programme une analyse du travail en termes de 187 éléments de travail. Les éléments sont orientés vers le travailleur et tendent à caractériser [...] les comportements humains qui sont impliqués dans le travail » (exemple : utilisation du matériel écrit, utilisation d’un clavier, contact avec le public, etc.). Plusieurs types de notations sont utilisés par chaque élément : étendue de l’usage, importance pour le travail, quantité de temps, possibilité d’occurrence, applicabilité.

On peut considérer toutes ces méthodes d’évaluation des conditions de travail comme des méthodes d’analyse de travail. Elles ne seront parfaitement justifiées que dans la mesure où les mécanismes par lesquels ces conditions interviennent dans l’activité sont connus. C’est à cette fin qu’une analyse plus fine, sur le terrain, est nécessaire, qui, grâce à la référence aux cadres de connaissances psychologiques, permettra d’identifier ces mécanismes et d’en comprendre les modalités de fonctionnement. L’analyse du travail entendue comme l’analyse conjointe de la tâche et de l’activité telle qu’elle a été décrite plus haut demeure indispensable, surtout quand on se propose d’aménager les conditions de travail ou de concevoir une formation.

***1.3. Analyse du travail et habiletés***

Le lecteur qui interroge la littérature anglo-saxonne sur l’analyse du travail trouvera un grand nombre d’informations avec « skill » comme mot clé (traduisons-le par « habileté »).

C’est ainsi que Singleton (1978) a dirigé la rédaction de plusieurs volumes publiés sous le titre de *The study of real* *skills*. Dans le premier volume intitulé *L’analyse des habiletés* *pratiques*, on trouve un ensemble d’études issues de domaines variés (pilotage, conduite de train, contrôle de trafic aérien, contrôle de processus, etc.) qui seraient aussi bien classées sous le titre d’« analyse du travail ».

La notion de « skill » recouvre chez les auteurs des acceptions plus ou moins larges et elle est difficile à traduire en français, car elle correspond à un découpage du champ sémantique qui n’est pas le nôtre. Pour essayer de situer cette notion, on peut distinguer trois plans d’analyse:

* les exigences de la tâche ou conditions externes de l’activité ;
* les caractéristiques du sujet ou conditions internes de cette activité ;
* enfin l’activité elle-même qui traduit la manière dont sont mises en oeuvre ces caractéristiques pour répondre aux exigences.

Il existe d’étroites interactions e ntre ces plans, et l’analyse de l’un d’entre eux met en jeu l’analyse des autres. On a pu ainsi parler d’analyse du travail orientée vers la tâche, vers le sujet ou vers l’activité, l’orientation sur un des plans ne voulant pas forcément dire qu’on néglige les autres.

La notion de « skill » semble se référer au second niveau ainsi décrit. On peut lui proposer plusieurs équivalents français plus ou moins adaptés selon les cas : habileté, capacité, compétence, expertise. On trouvera dans le dernier ouvrage de De Montmollin (1984), qui soutient le terme de compétence, une discussion sur ce point et une tentative de définition pour le domaine qu’il traitait : « les compétences [...] sont des structures mentales où s’articule tout ce avec quoi l’opérateur réalise une tâche... » (p. 123). Nous avons-nous même avec Pailhous discuté la notion d’habileté que nous avons distinguée de ses manifestations et que nous avons articulée à la notion de technique.

Il ne peut être question ici d’engager une discussion sur la notion d’habileté, sur sa mesure et son utilisation. On peut seulement mentionner quelques problèmes dont l’analyste doit être averti.

La détermination des habiletés nécessaires à l’exécution d’un travail peut se faire à des niveaux divers. On a souvent souligné le caractère hiérarchique des habiletés (« il y a des habiletés à l’intérieur des habiletés » et on peut s’intéresser à tel ou tel niveau de la hiérarchie (l’habileté à dépanner, habileté à trouver la panne, habileté à lire un schéma, etc.). On peut aussi essayer de déterminer plus fondamentalement les habiletés de base nécessaires à l’acquisition (et pas seulement à l’exercice) d’habiletés complexes. On pourra aussi chercher à caractériser les habiletés utiles dans un travail en comparant différents types de travaux. Cette méthode d’analyse, plus différentielle, est représentée par les travaux de Fleishman et de son école (1982) et par des travaux rapportés dans les travaux de Dunnette (1976) et Mccormick (1979). Ces types d’analyse sont surtout motivés par des applications relevant de la gestion de personnel (recrutement, reconversion, etc.).

Il faut mentionner, en conclusion, que toute analyse des habiletés est liée à celle des activités dans lesquelles elles s’expriment et de celle des tâches auxquelles elles répondent.

L’habileté ou la compétence est un concept abstrait qui ne peut être analysé qu’à travers des manifestations observables de l’activité. L’analyste doit susciter les variations de la tâche propres à provoquer les manifestations utiles qui lui permettront de déterminer les habiletés nécessaires au travail.

Les analyses mises en oeuvre pour la conception des systèmes experts pourront également contribuer à une meilleure analyse de la nature de l’expertise, autre nom de l’habileté, quand l’activité s’exerce sur des tâches complexes.