

Université Abderrahmane Mira Bejaia
Faculté des Sciences Humaines et Sociales
Département de Psychologie et d'Orthophonie

Support cours :

Master 1 Psychologie du Travail de l'Organisations et GRH

Intitulé de la matière :

***ANALYSE DU TRAVAIL ET ETUDE DU
POSTE***

Préparé par M. AMRANE Hacene

Année universitaire 2021-2022 : 1^{er} semestre

Fiche technique

Master: Psychologie du Travail, d'Organisation et Gestion des Ressources Humaines

Semestre 1

Unité : Méthodologique

Matière : Analyse et étude des postes de travail

Crédits : 03

Coefficient : 02

Objectifs pédagogiques :

- L'étudiant sera capable d'analyser un poste de travail et en dégager le profil.

Connaissances préalables requises :

- L'étudiant doit être familiarisé avec certaines techniques de recherche et de mesure

Contenu de la matière :

- 1- Introduction à l'analyse du travail : définition et objectifs
- 2- Concepts de bases d'analyse du travail : Tâche et Activité
- 3- Méthodes et techniques d'analyse du travail
- 4- La démarche de l'analyse du travail

Méthode d'évaluation :

- Il sera basé sur des examens périodiques, le travail individuel des étudiants et le travail sur le terrain

Références : (livres, publications, sites Web, etc.).

- Mucchielli R, (1979). L'étude des postes de travail, Paris PUF.
- Levy Leboyer, Jean Claude Sperandio (1988) Traité de Psychologie de Travail, Paris : PUF.
- J.L. Bernaud et C. Limoine (2000). Traité de psychologie du travail et des organisations. Paris : Dunod
- Guillevic C. (2002): Psychologie du travail. Nathan université Paris
- Cohen-Scali V. (2004). Les métiers en psychologie sociale et du travail. Évaluer les individus et intervenir en entreprise. Paris : Éditions In Press
- Montmollin M. de (1995). Vocabulaire de l'Ergonomie. Édition, Toulouse : Octarès
- <https://ergonomie-self.org/>

<https://www.cairn.info/revue-le-travail-humain>

1- Introduction à l'analyse du travail

1.1. Travailler : définition

Pour l'ergonome le travail est une activité finalisée d'un homme concret et socialement situé. L'homme au travail est engagé dans un triple rapport : un rapport à soi-même au plan corporel, collectif et affectif, un rapport aux autres hommes un rapport à une production.

Le travail est donc caractérisable par ses déterminations et par ses conditions internes ou externes ; sur la nature, la qualité, la quantité des résultats définis ; sur les modalités de production de ces résultats, l'état et les caractéristiques de l'opérateur. Il est caractérisable aussi par ses effets : la production des efforts recherchés (quantité, qualité, la santé des opérateurs...) . Le travail est caractérisable en termes d'activité de la personne (compétences mises en œuvre, activités cognitives, actions réalisées ...)

On distingue quatre composantes de travail. Pour Faverge :

- **Travailler**, c'est occuper des postures, réaliser des gestes ;
- **Travailler**, c'est traiter de l'information, c'est « communiquer » avec la matière, soit directement, soit à l'aide d'intermédiaires plus ou moins complexes, depuis le cadran, le bouton, la pédale, jusqu'à l'ordinateur ou le robot, en passant par l'automate ;
- **Travailler**, c'est aussi réguler des processus complexes nés notamment des interactions entre les cellules d'un système dont on est soi-même l'un des éléments qui est - cela est évident - aussi un système ;
- **Travailler**, c'est enfin mettre en jeu des processus de pensée gérant les activités précédentes ; c'est donc mettre en œuvre des algorithmes, des heuristiques, des représentations, des stratégies. C'est là le domaine de ce qui est devenu l'ergonomie cognitive.

1.2. Définition de l'analyse du travail

« *L'analyse du travail et la chose la plus longue et la plus difficile, car c'est elle qui pose avec précision le problème scientifique. Prétendre pouvoir résoudre un problème de cet ordre sans analyse préalable du travail reviendrait à prescrire des médicaments à un malade sans l'avoir examinée ou encore à vouloir perfectionner une machine son connaître ni sa construction ni son fonctionnement...celui qui s'engage dans un dans une étude de cette sorte sans savoir où il va ne trouvera rien que par hasard...* » (Lahy & Pacaud, 1948, cité par Leplat, 2006)

L'analyse du travail porte sur le travail réel puisqu'elle va chercher à saisir *in fine* le cœur même du travail réalisé, à savoir l'activité, en la rapportant aux conditions de sa réalisation et de sa prescription. Elle est aussi un ensemble de méthodes visant à appréhender toutes les dimensions de cette activité, qu'elle soit individuelle, interindividuelle ou collective. Elle permet enfin de concourir à enrichir et développer les disciplines qui s'en inspirent.

1.3. Objectifs de l'analyse du travail

En premier lieu, l'objectif de l'analyse du travail est de produire une meilleure connaissance du travail, en faisant apparaître en particulier l'écart qui peut exister entre le travail prescrit et le travail réel. La notion de connaissance pouvant être prise en deux sens une connaissance objective et une prise de conscience de la réalisation du travail. Ces dimensions ne sont pas indépendantes et ne renvoient pas au même niveau d'analyse.

En deuxième lieu, elle suppose une implication des opérateurs : cette méthode peut être considérée comme la recherche d'un moyen d'intégration des salariés dans le système de production.

En troisième lieu, l'analyse du travail comme un moyen d'aide à la décision en permettant, d'une part de déterminer objectivement les niveaux modalité d'intervention

et d'autre part de donner aux opérateurs impliqués dans le travail des marges de manœuvre facilitant leur régulation des aléas et des dysfonctionnements.

L'analyse du travail est une étape préalable à toute action sur les situations de travail ou sur les salariés. Elle fournit des descriptions des situations de travail qui servent d'arguments à ces actions et aide les responsables dans leurs décisions sur le travail. Faverge précise les quatre objectifs essentiels de l'analyse du travail :

- la sélection, l'orientation et la promotion professionnelles,
- la formation professionnelle
- la qualification du travail. L'analyse du travail est au centre de ces méthodes de détermination des salaires.
- l'aménagement du travail.

Actuellement, l'élargissement des champs d'analyse du travail touche les aspects collectifs du travail, la sécurité et la santé au travail.

2. Les concepts de base de l'analyse du travail

Les concepts de Tâche, d'Activité et de Régulation sont largement débattus en ergonomie. Pour certains auteurs, la tâche se confond avec travail prescrit et l'activité avec le travail réel. Pour d'autres auteurs ces concepts peuvent être distingués.

2.1. Tâche et activité

En ergonomie on distingue la tâche de l'activité. Une dichotomie classique ergonomie francophone dites de l'activité adopté aussi dans la communauté anglosaxonne sous l'appellation « Work as imagined / Work as done ». C'est cette distinction qui sera développée dans ce premier point.

2.1.1. La tâche

Elle est définie comme « un but à atteindre dans des conditions déterminées » (Leplat, 1997). C'est ce que doit faire l'opérateur (objectifs à atteindre en termes de qualité, de quantité, de cadence, les consignes de sécurité à suivre, procédures imposées, les outils et techniques mis à disposition, les conditions temporelles du travail, la répartition des

tâches entre opérateurs, l'environnement physique de travail, etc.). La tâche est donc une prescription externe à l'opérateur. Elle est définie par l'organisation, la hiérarchie.

On distingue :

- **Les tâches élaborées sans l'intervention de l'opérateur :**
 - la tâche affichée (prescrite), c'est la tâche officiellement prescrite (prescrit explicite)
 - la tâche attendue, c'est la tâche qu'il faut réellement exécuter compte tenu des aléas techniques et organisationnels (prescrit implicite).

- **Les tâches élaborées par l'opérateur :**
 - la tâche comprise : c'est ce que l'opérateur pense qu'on lui demande de faire. C'est l'opérateur qui renseigne l'ergonome de la tâche redéfinie.
 - la tâche appropriée(redéfinie) : c'est la tâche définie par l'opérateur, à partir de la tâche comprise.
 - la tâche effective : c'est la tâche effectivement réalisée par l'opérateur en fonction de la singularité des situations. C'est-à-dire, elle est constituée par les buts et les contraintes que se donne le sujet. Elle peut être décrite à partir de l'observation de l'activité.

2.1.2. L'activité

C'est ce que fait réellement l'opérateur dans une situation singulière. C'est la réponse que l'individu met en œuvre pour réaliser la tâche. L'activité réelle est ce que réalise réellement lorsqu'il est confronté à une situation concrète. L'activité ne répond pas forcément aux exigences de la prescription, mais elle dépend des contraintes que le sujet se fixe, des modes opératoires dont il dispose, de la variabilité des situations.

L'activité comprend de multiples dimensions : Physique, cognitive, affective... Elle n'est pas seulement le comportement (geste, posture, communication, déplacement). Le comportement est observable dans l'activité. L'activité inclut aussi l'inobservable l'activité mentale (prise d'informations, leur traitement, la mémoire, la représentation mentale). L'activité génère du comportement.

L'analyse de l'activité est centrée sur ce qui est significatif pour l'opérateur et ce qu'il met en jeu dans la réalisation de sa tâche (prises d'informations, actions, gestion du temps, gestion des aléas, etc.). L'activité n'est donc jamais une pure exécution de la tâche.

2.2. Les deux grandes phases d'analyse du travail

L'analyse du travail est la méthode incontournable pour identifier l'écart entre le travail prescrit et le travail réel. Elle comprend deux grandes phases d'analyse : l'analyse centrée sur la tâche et l'analyse sur l'activité.

2.2.1. L'analyse centrée sur la tâche

L'analyse de la tâche vise les déterminants de la situation de travail, délimiter le système homme machine auxquels on s'intéresse et donner un croquis d'ensemble à la situation de travail à analyser. Elle se fait en référence au processus de production, aux conséquences sur l'entreprises. L'analyse de la tâche permet de rendre compte des contraintes de l'organisation, des lacunes de système, des sources de variabilité et de diversité auxquelles sont confrontés les opérateurs.

Cette analyse va permettre de comprendre la façon et les raisons pour lesquelles la tâche prescrite (c'est-à-dire le modèle de la tâche de celui qui la prescrit) va être réinterprétée pour aboutir à la tâche effective (Leplat, 2011). Cette transformation est le fruit d'un conflit de logiques, entre la logique technico-organisationnelle du prescripteur qui définit ce qu'on demande et la logique du vivant de l'opérateur qui évalue ce que ça demande (Hubault, 1996). La tâche est redéfinie par l'opérateur en fonction d'une série de facteurs relevant aussi bien de lui-même, de son histoire et de son expérience, des autres et de son environnement physique et social de travail. Ce processus aboutira finalement, après cette redéfinition, à la tâche réelle ou effective que l'on pourra saisir par l'analyse de l'activité.

Les éléments à considérer pour saisir cette transformation relèvent des éléments liés à la situation (moyens, artefacts, contraintes, ambiances), au contexte général de travail (les normes et les réglementations, le style de management, etc.), aux personnes (solicitation des compétences, charge de travail estimée, charge de travail partagée,

compromis interindividuels, implication...) et enfin au type de tâche (tâche peu ou fort contrainte par la dépendance à un dispositif technique, la dépendance à d'autres personnes ou à un collectif de travail).

2.2.2. L'analyse centrée sur l'activité

Elle est centrée sur ce que fait l'opérateurs, ses actions, son fonctionnement, ces intentions, ce qui est significatif pour lui, à partir de la manière dont il agit face à la tâche. L'analyse de l'activité permet de comprendre les modes des fonctionnements de l'opérateur face aux situations de travail, sa manière de gérer la diversité et la variabilité des éléments de la situation qui sont pertinents pour atteindre les buts qu'il s'est fixés, son mode d'organisation et les conséquences de l'activité sur l'opérateur.

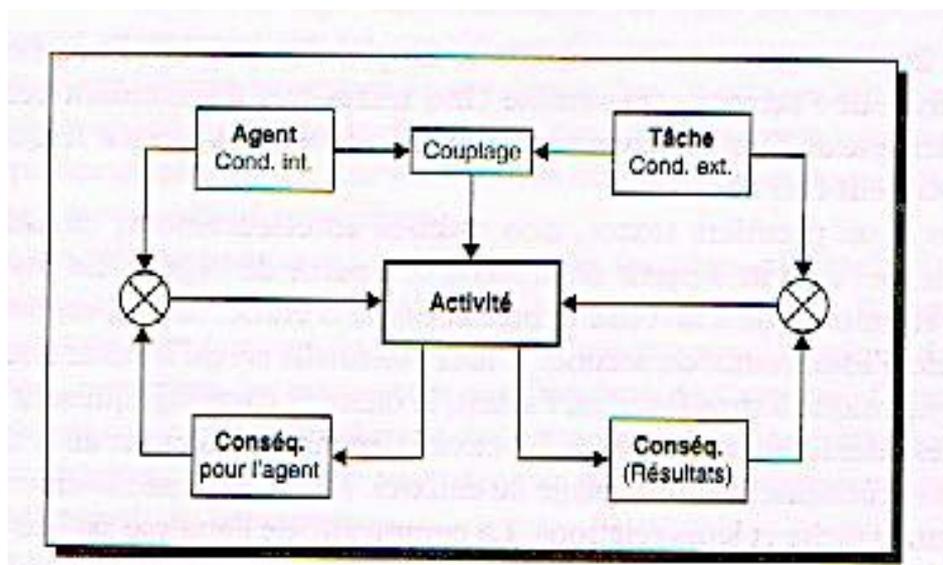


Fig. 2. Schéma général pour l'analyse de l'activité. (Leplat, 1997)

Ce schéma de Leplat montre trois niveaux dans l'activités : les conditions (internes et externes), l'activité et les conséquences.

- Les conditions

Les conditions externes peuvent être des conditions physiques (bruit, éclairement, vibration), conditions techniques (outil instruments) conditions organisationnelles

(cadence, horaire, commandement...) et les conditions socio-économiques (salaires, rapports et forces sociales, législation sociale...)

Les conditions internes sont les caractéristiques propres à l'agent qui sont mises en œuvre au cours de l'activité. On peut distinguer deux grandes catégories :

- Les caractéristiques qui sont directement en jeu pour l'exécution de la tâche : traits physiques, compétences, ressources, personnalité, confiance dans le système.
- Les caractéristiques relatives aux propres fins poursuivies par l'opérateur. Par exemple, il cherche à se valoriser, à acquérir un certain statut, à être reconnu par ses pairs et à exprimer certaines valeurs...etc.,
- **L'activité**

On parle **d'activité physique ou manuelle** et cette activité sera observable : cette partie visible de l'activité définit le comportement. On parle aussi **d'activité représentative ou mentale** (cognitive ou intellectuelle) : l'activité sera alors **inobservable** il devra être inférée à partir du comportement et de diverses traces. Ces deux types d'activités ne sont pas évidemment exclusifs. Il n'existe pas d'activité purement cognitive ou manuelle, mais il existe des activités à dominance manuelle ou cognitive.

- **Les conséquences de l'activité**

On peut distinguer deux grandes classes de conséquences de l'activité. La première concerne **les conditions externes** ; par son activité l'agent modifie ces conditions pour obtenir le but visé. La comparaison entre le résultat final au but visé, les écarts constatés contribue au contrôle de l'action qui va être orienter vers la réduction de ces écarts. Si les écarts sont trop grands, l'opérateur va réorganiser son activité. La comparaison peut aussi porter sur la procédure utilisée et sa conformité à la procédure prévue en vue de l'améliorer ultérieurement.

La deuxième classe concerne **les conditions internes** : par exemple l'activité entraîne une charge de travail, la fatigue voire des troubles psychopathologiques. L'opérateur évalue ses conséquences par rapport à ses attentes, leur degré de conformité à celle-ci sera un facteur important de l'activité si l'effort exigé collectif est ressenti comme trop

élevé dépassant celui qu'il est disposé à investir il pourra redéfinir sa page à moins qu'elle modifie le niveau d'acceptabilité de cet effort ou de ce cout.

3. Méthodes et techniques d'analyse du travail

De Montmollin, (1995) distingue **les modèles** qui définissent avec précision les objets de l'analyse. Ces objets peuvent être la tâche, l'activité, l'opérateur et les résultantes des interactions entre ces trois éléments. **Les méthodes et techniques**, étroitement liées au modèle, sont à la fois des langages de description (c'est-à-dire, d'analyse) et les moyens de les mettre en œuvre. Pour analyser le travail plusieurs techniques sont mobilisées : des techniques centrées sur la tâche, des techniques à d'observation, à base de verbalisation, l'expérimentation et la simulation.

3.1. Les techniques centrées sur la tâche

Elles comprennent l'analyse documentaire qui permet de recueillir le maximum d'information sur le travail prescrit et d'identifier l'ensemble des règles définissant les aspects formels de travail. Porte sur l'organisation générale du travail constitué par il note de service et règlement intérieur des comptes rendus de réunions en rapport avec le problème abordé. Elle porte aussi sur les caractéristiques techniques regroupant cahiers des changes qui ayant défini l'implantation des installations, des notices d'entretien et d'utilisation des machines.

Elles englobent aussi les techniques standardisées d'analyse de poste, qui sont des sortes d'inventaires systématiques des caractéristiques et des qualifications qui s'appliquent à n'importe quelle situation de travail, comme l'Inventaire des Composantes du Poste (JCI), Analyse fonctionnelle des postes (FJA)...

3.2. Les techniques à bases d'observation

Observer, c'est déceler des faits, les événements les actions caractérisant une situation sous l'angle qu'on a choisi de privilégier. Toute observation est un choix guidé par des principes qui peuvent être très divers. Les observations permettent de recueillir des

données directement sur les comportements. Elles peuvent être **ouvertes** lors de la phase exploratoire pour élaborer des hypothèses ou **systématiques** pour vérifier ces dernières. Selon leur organisation temporelle, les observations du travail peuvent être continues ou discontinues. Des techniques d'enregistrement sont aussi utilisées dans des observations dites armées, qui renforcent celles de l'œil nu. Selon leur contenu, les observations peuvent être directes sur l'activité ou indirectes lorsqu'elle est impossible (auto-observation). Dans ce cas, on utilise l'agenda des opérations de poste ou l'observation participante. Elles portent sur les comportements de l'opérateur mais aussi sur les résultats de ses actions dites aussi « études des traces de travail ». Enfin, les observations ciblent non seulement les gestes de l'opérateur mais aussi la prise d'informations.

3.3. Les techniques à base de verbalisation

La verbalisation est un discours spontané ou provoqué par l'analyste sur la propre activité de l'opérateur ou de leur situation de travail. L'opérateur est amené à répondre à des instructions bien précises formulées par l'analyste. La technique des incidents critiques et la verbalisation en situation de résolution de problème sont des techniques les plus utilisées.

Les verbalisations aident l'ergonome à approcher le travail de l'opérateur du point de vue de ceux qui en parlent et surtout le point de vue de celui qui le réalise concrètement. Elles complètent le recueil de données sociotechniques qui s'avère trop souvent limitée. Elles complètent aussi les observations ouvertes systématiques du travail.

Les verbalisations peuvent précéder (anticiper), accompagner (verbalisation simultanée) ou suivre (verbalisation consécutive) l'activité étudiée. La verbalisation peut être plus ou moins **dirigée**. Elle est spontanée lorsque l'opérateur dit ce qu'il fait au cours de son activité. Elle est restructurée lorsque l'opérateur est contraint de répondre à des questions précises de l'analyste. La verbalisation peut porter aussi sur différents **aspects de l'activité** : sur une exécution particulière, sur une procédure, sur les connaissances sous-jacentes à l'activité. On peut verbaliser les intentions de sujet, les raisons pour lesquelles engage telle activité, les motivations et les valeurs...

3.4. La simulation.

Selon L'encyclopédia Universalis : « la simulation et l'expérimentation sur un modèle elle consiste à réaliser une reproduction artificielle (modèle) de phénomène que l'on désire étudier, à observer le comportement de cette reproduction lorsque l'on fait varier expérimentalement les actions que l'on veut exercer sur celle-ci, à en induire ce qui se passerait dans la réalité sous l'influence d'action analogue. »

La simulation consiste donc à créer un dispositif technique plus au moins complexe qui recrée artificiellement les contraintes de la situation de travail réelle. Il existe deux types de simulation, l'une concerne la simulation de la tâche où généralement des conditions externes de l'activité, l'autre, **la simulation des sujets** et plus spécifiquement celle des processus cognitifs que ceux-ci mettent en œuvre dans l'activité. La situation de simulation implique deux situations : **une situation assimilée** dit en signe de référence existante ou à créer et une situation qui constitue une simulation de la précédente dite **situation simulée** ou construit ou cible.

4. La démarche de l'analyse du travail

L'analyse du travail a pour objectif de rendre compte de la réalité du travail en prenant en compte l'interaction dynamique entre la tâche, le sujet, l'activité. Cette analyse s'articule en cinq étapes : définition des objectifs, analyse de la demande, adhésion des acteurs concernés, recueil des données et leur traitement et les conclusions de l'analyse.

4.1. Définition des objectifs

Comme on l'a déjà souligné, au début, il existe plusieurs niveaux d'objectifs. Tout d'abord, il faut définir **le modèle** de référence qui permet d'analyser un aspect privilégié du travail. Un autre objectif tient au caractère opératoire de l'analyse du travail ; elle doit **produire des connaissances** sur le travail analysé. Enfin, la nécessaire **implication des opérateurs- acteurs** va avoir un effet sur la vision qu'ils ont d'eux-mêmes, de leur rapport au travail et à la hiérarchie. Il faudra toutefois maintenir une cohérence entre ces divers objectifs.

4.2. Analyse de la demande

La demande peut être exprimée par la hiérarchie (directeur, chef de service, responsable de la production...) ou les opérateurs (syndicat, représentants de personnel...). L'analyse stratégique de la demande va déterminer la totalité de l'intervention. Un travail de reformulation en interaction avec les promoteurs de la demande est alors à engager, qui vise à éclaircir et à lever les malentendus. C'est dans une sorte de va-et-vient dialogique que la demande va être progressivement explicitée et reformulée, car derrière toute demande explicite il existe une demande implicite dont le commandeur n'a pas toujours conscience.

La formulation du problème par les demandeurs peut se faire par des termes qui servent leurs propres objectifs. La même situation problématique ne sera pas exprimée dans des termes identiques par un responsable de la production et par un représentant du personnel. L'analyse du travail devra permettre au psychologue de décoder la demande formulée nécessitant une prise de distance par rapport aux demandeurs.

L'analyse de la demande porte principalement sur le problème, les acteurs (ceux qui vivent le problème, ceux qui s'expriment sur le problème, ceux qui font partie de ceux qui le vivent), les enjeux (amélioration de la qualité du produit / amélioration des conditions de travail)

Cette phase d'analyse est donc délicate car elle ne doit pas être perçue par les demandeurs comme un refus de leur demande exprimée, mais elle est indispensable pour que la signification réelle du problème émerge (implication de différents acteurs) et que les différents acteurs de l'entreprise s'impliquent dans l'analyse et les enjeux et la politique de l'entreprise.

4.3. L'adhésion des acteurs concernés

Pour bien appréhender la réalité du travail et saisir la complexité de l'activité déployée, l'analyse du travail doit permettre une « implication des travailleurs » qui deviennent alors une sorte « d'experts... produisant de la connaissance sur le travail » (Guillevic, 1992, p. 196). L'adhésion et la participation des acteurs sont donc essentielles. Sans

elles, on se heurte rapidement à des difficultés d'accès aux informations et aux données dont on a besoin. Elles supposent négociation et confiance mutuelle.

Elle peut s'opérationnaliser dans **un groupe de suivi** pour lequel devront être nettement précisées : les finalités, les méthodes de travail et les tâches à remplir. Le recours aux opérateurs a donc comme objectif de leur faire produire des connaissances sur travail, en particulier sur ces aspects informels. Cette production pouvant pas affaiblir la position des opérateurs, le savoir ainsi obtenu doit leur être restitués par l'analyste, qui leur permettra de mieux saisir leur propre représentation inconsciente et les dimensions implicites des décisions prises par les autres. Si ces conditions ne sont pas remplies, le risque d'un retrait des opérateurs est probable alors que leur réalisation devrait déboucher sur l'implication des salariés dans l'élaboration et la mise en œuvre de solutions.

4.4. Le recueil des données et leur traitement

La mise en œuvre d'une méthodologie adaptée aux objectifs, le recours à des outils et instruments validés et le respect des protocoles vont conditionner la qualité des données qui seront recueillies, et par conséquent leur analyse et les conclusions qui pourront en être tirées. L'usage croisé de plusieurs outils ou instruments (triangulation des méthodes) permet bien souvent d'atteindre un grain d'analyse plus fin que l'usage d'une seule méthode.

En premier lieu l'analyse du travail repose sur les techniques comparatives qui permettent un échantillonnage correct de l'activité du travail dont on souligné la très grande variabilité intra et Inter individuelle.

En deuxième lieu, des techniques viseront à recueillir des données qui ne sont pas d'un accès direct facile parce qu'elles sont inconscientes, automatique, masquée. Ces techniques sont classiques (entretien, enquête, observation, mesure). Les données recueillies donneront lieu à deux interprétations possibles : par des techniques classiques comme l'analyse de contenu ou le traitement statistique, le psychologue doit

mettre en évidence le contenu objectif des données recueillies et leur significations subjectives que les opérateurs leur donnent.

Bien entendu, les règles déontologiques de la profession de psychologue, comme celle du respect de l'anonymat par exemple, sont le guide absolu de cette étape.

4.5. Les conclusions de l'analyse : recherche de solution et transformation

La recherche de la solution suppose que le diagnostic ait répondu à deux conditions : identifier l'origine des dysfonctionnements recueilli ; déterminer les solutions adéquates pour résoudre ces dysfonctionnements. On pourra distinguer trois étapes temps de diagnostic :

5. **L'analyse de la demande** est la première phase du diagnostic dans la mesure où elle permet d'identifier le cadre général du problème,
6. **Le pré diagnostic** qui vise à déterminer quels spécialistes sont concernés par le problème.
7. **Le diagnostic** proprement dit et la phase au cours de laquelle le psychologue ayant levé toutes les ambiguïtés sur la demande et s'étant assuré qu'il s'agit d'un problème relevant de ses compétences, confrontant les données recueillies au modèle théorique en vue d'élaborer sa propre interprétation de problème posé.

Ce travail est difficile mais capital pour le psychologue. En effet, les solutions retenues ne peuvent être élaborées de manière linéaire : il faudra cependant revenir aux données et à la solution. Par ailleurs, leur mise en œuvre se fait avec la participation de tous les acteurs concernés. Le psychologue du travail est responsable de trouver, de proposer et de faire admettre la solution qui relève de sa compétence.

Une intervention réussie doit déboucher sur des **propositions de solutions au problème posé**, ou encore à **des aménagements possibles des situations de travail analysées**. Ces propositions seront présentées, argumentées et discutées avec l'ensemble des

acteurs, avant d'être validées, totalement ou en partie, pour être mises en œuvre. Les moyens humains et matériels permettant **d'assurer un suivi et une évaluation** de cette dernière doivent alors être recherchés et mis en place.