

Université de Bejaïa

Faculté des sciences humaines et sociales

Département de psychologie et de l'orthophonie



Spécialité : Psychologie du travail

3ème année licence PTO

Plan de cours :

Analyse du travail et étude de postes

Dr. BOUZIANE Mourad (Septembre 2023)

Courriel : mourad.bouziane@univ-bejaia.dz

Le Contenu :

Introduction.

1. Les Concepts clés de l'analyse du travail.
2. Tâche, Activité, compétence.
3. Qu'est-ce que l'analyse du travail
4. Les objectifs de l'analyse du travail en organisation.
5. La dimension sociotechnique du travail
6. Relation de l'analyse du travail avec les fonctions RH en organisation (Sélection, recrutement, formation, mobilité, promotion, GPEC, etc.)
7. Les approches et outils de l'analyse du travail
8. L'analyse de travail en mode projet

Conclusion

Observation importante :

Les étudiants sont tenus de réaliser deux analyses de postes. La première est à remettre selon le modèle indiqué sur E-learning à une date qui sera mentionnée sur ce dernier.

La deuxième analyse du poste sera prévue dans le cadre de votre stage en entreprise, Elle sera à inclure dans votre rapport de stage et selon les modalités indiquées dans la journée d'information consacrée à la méthodologie de recherche organisée le 19/12/2023.

Introduction :

L'analyse du poste de travail et l'étude de postes jouent un rôle crucial en psychologie du travail. Elles sont essentielles pour plusieurs raisons :

Tout d'abord, elles contribuent à améliorer la qualité de vie au travail. En comprenant les exigences, les contraintes et les facteurs de stress potentiels au travail, ces pratiques permettent de concevoir des postes de travail plus adaptés, favorisant ainsi le bien-être des employés.

De plus, elles facilitent l'harmonisation de la fonction RH en entreprise. En analysant les exigences d'un poste, on peut identifier les activités, les tâches, et les compétences nécessaires à la tenue de ce dernier, réduisant ainsi le risque **de mauvais appariements entre employés et postes**.

En outre, elles contribuent à la conception de programmes de formation ciblés, aidant ainsi les employés à développer les compétences nécessaires pour réussir dans leur poste.

L'analyse du poste permet également d'optimiser la productivité en éliminant les tâches inutiles ou redondantes, ce qui se traduit par une meilleure performance individuelle et organisationnelle.

En termes de santé et sécurité au travail, l'analyse du poste peut identifier les risques potentiels. Cela permet aux organisations de mettre en place des mesures préventives pour protéger la santé et la sécurité des travailleurs.

De plus, en identifiant les sources de stress au travail, l'analyse du poste aide à réduire les tensions, améliorant ainsi le bien-être des employés.

Ces pratiques permettent également d'adapter les descriptions de poste en fonction des évolutions technologiques et organisationnelles, garantissant ainsi que les travailleurs restent pertinents dans leur rôle.

Enfin, l'analyse du poste de travail contribue à la prévention des risques psychosociaux en identifiant les facteurs de stress ainsi que des situations telles que la surcharge de travail. En intervenant tôt, les psychologues du travail peuvent prévenir ces problèmes et favoriser un environnement de travail sain.

Ainsi, l'analyse du poste de travail et l'étude de postes sont essentielles pour aligner les exigences du travail sur les capacités et les besoins des individus, améliorer la performance et le bien-être des travailleurs, et contribuer à la réussite des organisations.

1. **Les Concepts clés de l'analyse du travail.** (Travail, Emploi, Poste, activités, tâches, missions, emploi, compétences (les différents savoirs, l'intervention ergonomique.

Le travail :

Au sens étymologique du mot "travail" vient du latin "tripalium", qui était un instrument de torture utilisé pour punir les esclaves. Le terme "tripalium" était composé de "tri-" (trois) et "palus" (pieu ou poteau). Ainsi, à l'origine, le travail était associé à la peine, à la souffrance et à l'effort pénible. Au fil du temps, le sens du mot a évolué pour désigner **l'activité humaine qui consiste à produire, à créer, à accomplir des tâches et des efforts, qu'ils soient pénibles ou non.**

Le travail chez Karl Marx : Par essence, **le travail consiste en une action qui transforme la nature en vue d'un objectif précis.** Marx soutient que **le travail est avant tout un processus qui se déroule entre l'homme et la nature, un processus où l'homme régule et contrôle son interaction avec la nature grâce à son propre effort.** Il se présente en face de la matière naturelle comme une force naturelle en soi. De plus, en agissant sur la nature extérieure et en la modifiant par cette action, il modifie également sa propre nature, comme il l'explique dans "Le Capital".

Pour Dominique Méda, sociologue et autrice de "Le Travail" dans la collection "Que sais-je ?", met en lumière l'évolution historique de la notion de travail, soulignant que son sens actuel résulte de l'accumulation de trois strates de signification :

1. Au XVIIIe siècle, le travail était principalement considéré comme un **facteur de production.**
2. Au début du XIXe siècle, il était perçu comme **l'essence de l'humanité.**
3. À la fin du XIXe siècle, il était devenu **le pivot de la répartition des revenus, des droits, et des protections caractéristiques de la société salariale.**

Méda soutient que lorsque le travail fait défaut, les communautés se désintègrent, les liens sociaux se relâchent, et les individus se retrouvent sans occupation. Le travail joue un rôle central dans la définition de l'identité individuelle et collective, selon elle.

• Pour le dictionnaire LAROUSSE , le travail est une « **Activité de l'homme appliquée à la production, à la création, à l'entretien de quelque chose:** Travail manuel, intellectuel. (Site Larousse.fr, consulté le 26.09.2023).

• **Pour Marie Jahoda** (1984), cette psychologue identifie cinq éléments constructifs inhérents au travail :

- Organise la vie dans une **perspective temporelle**.
- Facilite l'établissement de **liens sociaux en dehors du cercle familial et amical**.
- Génère des objectifs qui vont au-delà des **besoins personnels**.
- Contribue à forger une **identité et à conférer une utilité sociale**.
- Stimule **l'engagement et l'action**.

Pour résumer :

Le travail est un **effort individuel ou collectif, physique ou intellectuel**, conscient, délibéré, créatif, professionnel ou non, dont le but tend à la concrétisation d'un projet, d'une idée ou d'un ensemble de projets et d'idées ne donnant pas nécessairement lieu à un résultat abouti, mais ayant leur finalité, et dont la rétribution, s'il en est une, peut être morale ou matérielle.

L'emploi :

- Selon le BIT : L'emploi désigne **toute activité visant à produire des biens ou à fournir des services contre rémunération ou profit**.

L'emploi regroupe ainsi les activités qu'un individu exerce régulièrement et qui lui sont attribuées en fonction de l'organisation du travail de l'employeur. Il inclut le rapport salarial et le marché du travail.

Le métier :

Il s'agit d'une **activité manuelle ou mécanique nécessitant l'acquisition d'un savoir-faire, d'une pratique**. (CNRTL).

La profession :

Une profession est un emploi spécialisé qui exige, dans la plupart des cas, une longue période de formation universitaire.

2. Tâche, activité, compétence :

La tâche : On distingue ici 3 types de tâches (selon les auteurs) :

- * **La tâche prescrite** définit ce que le sujet doit faire selon le **prescripteur**.
- * **La "tâche affichée"** est la **part explicite / apparente, de la tâche prescrite**.
- * **La "tâche attendue"** en est la **part implicite (Chabaud, 1990 ; Falzon, 2004)**.

En outre, une tâche peut être définie comme une action ou un travail spécifique avec des obligations ou des prescriptions, imposées par soi-même ou autrui. **Elle se caractérise par un but**

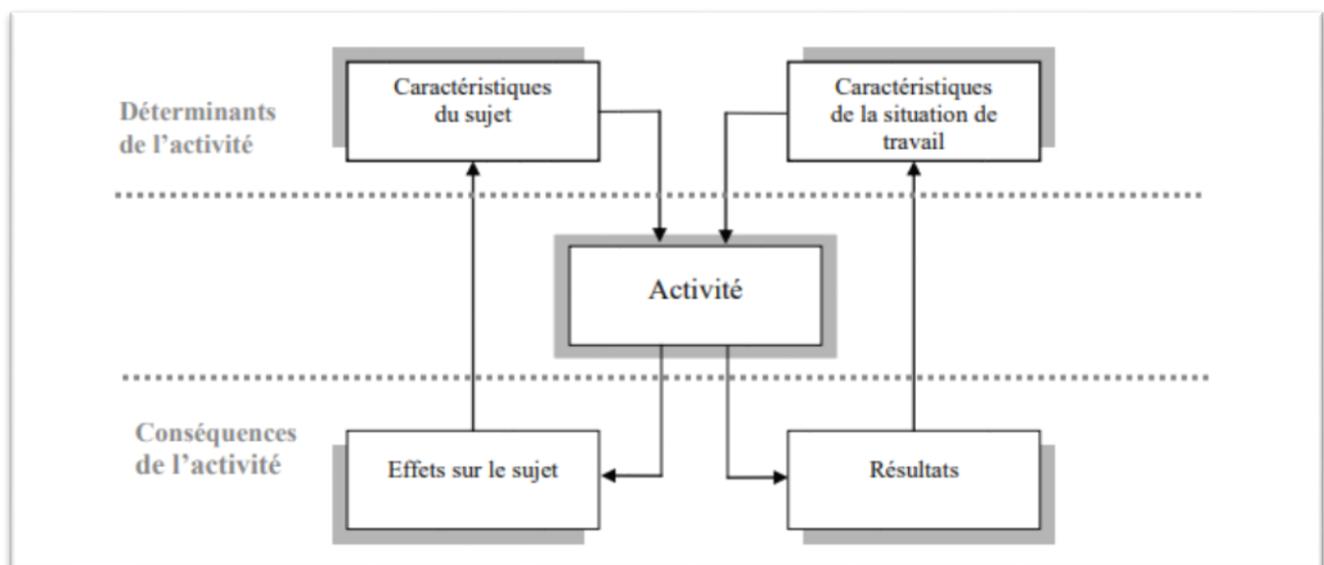
explicite ou implicite, des conditions associées à la réalisation de ce but, et parfois des instructions précisant le comportement requis.

Les tâches sont considérées comme distinctes des activités, représentant ce qui peut déclencher et organiser l'activité orientée vers un objectif.

L'activité : Nous définissons l'activité par ce qu'un professionnel met en œuvre dans un contexte de tâche et un contexte personnel particuliers pour produire et se développer. Cette définition amène à distinguer, comme indiqué par Samurçay et Rabardel (2004), **l'activité productive et l'activité constructive.**

l'activité productive désigne la part productive de l'activité ; il s'agit de la fonction du travail illustrée par le côté inférieur droit de la figure 1. **l'activité constructive** renvoie à la partie gauche de ce schéma, elle désigne le fait que l'activité de travail permet au sujet de se développer, d'apprendre, de se construire. Tout en produisant, il peut se développer, se former.

Figure N°1 : Cadre de l'analyse systémique de l'activité en ergonomie.



Source : Leplat & Cuny (1977) et Rogalski (2003)

Différence entre la tâche et l'activité :

La tâche, c'est ce qu'il y a à faire, elle est définie en ergonomie par **le but à atteindre et les conditions dans lesquelles il doit être atteint. L'activité, c'est ce qui est mis en œuvre par le sujet pour exécuter la tâche** (Leplat, 1992, p. 24).

La compétence :

-(...) une compétence est conçue comme **un réseau intégré** et fonctionnel constitué de

composantes cognitives, affectives, sociales, sensorimotrices, susceptible d'être mobilisé en actions finalisées face à une famille de situations (Allal, 1999, p. 81).

- Une compétence se définit également comme **un système de connaissances**, conceptuelles et procédurales, organisées en schémas opératoires et qui permettent, à l'intention d'une famille de situations, l'identification d'une tâche-problème et sa résolution par une action efficace (Gillet, 1991, p. 69).

Pour Guy le Boterf, 1999, p. 38).

On dit qu'une personne compétente est une personne qui **sait agir avec pertinence** dans un contexte particulier, en choisissant et en mobilisant un double équipement de ressources : **ressources personnelles** (connaissances, savoir-faire, qualités, culture, ressources émotionnelles ...) et **ressources de réseaux** (banques de données, réseaux documentaires, réseaux d'expertise, etc.).

Il rajoute :

Deux concepts importants dans la définition de la compétence : **Le vouloir agir et le pouvoir-agir**. Ainsi, le vouloir agir fait référence à la motivation et le pouvoir-agir fait référence à l'organisation.

3. *Qu'est-ce que l'analyse du travail ?*

D'une manière générale, l'analyse du travail est une démarche utilisée en ergonomie et en psychologie du travail pour **étudier le fonctionnement réel des situations de travail**. La démarche d'analyse du travail a pour but d'étudier, sous l'angle ergonomique et psychologique, les différents aspects de l'interaction homme-travail (système homme-machine) **afin d'organiser les activités futures probables des utilisateurs**.

3.1 Les objets d'étude de l'analyse du travail :

La démarche d'analyse du travail permet, grâce à un panel de techniques de recueil de données, d'appréhender une situation de travail dans son ensemble en s'intéressant aux quatre objets d'étude suivants :

- L'opérateur (caractéristiques).
- La tâche (prescrite/réelle),
- L'activité (mise en œuvre par l'opérateur pour effectuer sa tâche),
- Le contexte dans lequel l'opérateur et sa tâche vont évoluer.

L'opérateur : Pour effectuer sa tâche, l'utilisateur déploie une activité ; cette activité est déterminée par les caractéristiques de l'opérateur lui-même. Ces caractéristiques peuvent être d'ordre :

- Physiologiques (âge, sexe, état de fatigue,...) ;
- Psychologiques : expérience de l'application, expérience de la tâche, motivation à utiliser l'outil, savoir (savoir-faire), caractère occasionnel ou permanent de l'utilisation ;
- Psycho-sociologiques (motivations, statut,...).

La tâche : La psychologie du travail établit une distinction entre **la tâche prescrite** (ce que l'opérateur doit faire et qui est défini par le prescripteur et **la tâche réelle** (ce que l'opérateur fait réellement).

Plus précisément et comme vu plus haut, la tâche prescrite (ou travail prescrit) recouvre tout ce qui, dans l'organisation du travail, définit le travail (par écrit ou non) de chacun au sein d'une structure donnée ; autrement dit, **c'est la manière officielle de faire les choses ; elle peut comprendre :**

- Les objectifs à atteindre en échange du salaire,
- La manière de les atteindre, les consignes et procédures à suivre,
- Les moyens techniques mis à disposition,
- La répartition des tâches entre les différents opérateurs,
- Les conditions temporelles de travail (horaires, durée),
- Les conditions sociales (qualification, salaire),
- L'environnement physique de travail.

L'activité :

Comme vu plus haut, l'activité est la conduite mise en œuvre par l'opérateur pour effectuer sa tâche.

Ainsi, 2 opérateurs à qui on demande de réaliser une tâche (tâche prescrite donc), c'est-à-dire 2 opérateurs à qui on assigne un même objectif, **ne déploieront pas la même activité pour réaliser cette tâche** (atteindre cet objectif).

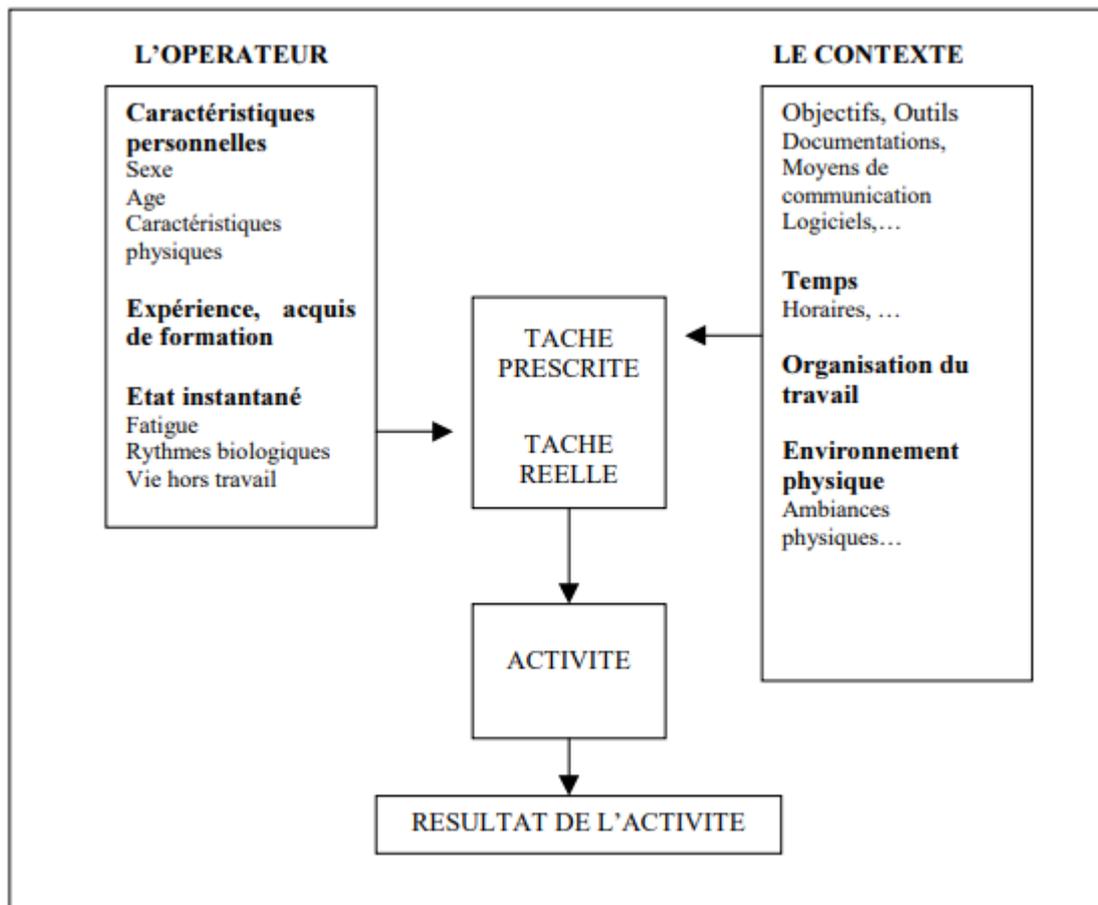
Analyser l'activité d'un opérateur doit permettre de comprendre comment cet opérateur atteint l'objectif fixé (tâche prescrite), et s'il n'y parvient pas, pour quelle(s) raison(s).

Le contexte dans lequel l'opérateur et sa tâche vont évoluer :

Par «contexte» on entend environnement de travail, c'est-à-dire un ensemble de composantes qui sont :

- Les objectifs de travail de l'opérateur (objectifs définis par l'organisation, il s'agit donc de la tâche prescrite),
- Le temps (horaires,...),
- L'organisation du travail,
- L'environnement physique (Bruit, éclairage, configuration du poste, etc.).
- L'environnement cognitif (Nature des informations, du signe, sémiologie, sémantique, etc.).

Figure N°2 : Les 4 objets d'une situation de travail



Source : (Guerinet all., 1991).

Ainsi, l'analyse du poste de travail :

L'analyse des postes est un processus qui permet **de décrypter les différentes composantes d'un poste telles que le contexte de travail, les tâches, les activités, les compétences requises, le niveau d'autorité.** (Source, Cesmo,2019).

4. Les objectifs de l'analyse du travail en organisation :

Les objectifs sont nombreux et dépendent du contexte de l'organisation ; de sa politique et de sa stratégie. Ainsi, on peut citer ici :

- a) **La Compréhension des tâches et des responsabilités** : Identifier et décrire les différentes tâches et responsabilités associées à un poste de travail spécifique.
- b) **Optimisation des performances** : Améliorer l'efficacité et l'efficience des employés en identifiant les meilleures pratiques et en éliminant les obstacles à la productivité.
- c) **Satisfaction au travail** : Évaluer la satisfaction des employés à l'égard de leurs tâches et de leur environnement de travail afin d'apporter des ajustements pour favoriser un sentiment de bien-être au travail.
- d) **Conception ergonomique** : S'assurer que les postes de travail sont conçus de manière à minimiser la fatigue, les risques de blessures et à optimiser le confort des travailleurs.
- e) **Développement des compétences** : Identifier les compétences nécessaires à la réalisation des tâches et élaborer des programmes de formation et de développement professionnel.
- f) **Optimisation de la fonction RH** (sélection, recrutement, formation, GPEC, etc.) : Utiliser l'analyse du travail pour informer les processus de sélection, de recrutement, de formation et de gestion des compétences afin d'optimiser les ressources humaines de l'organisation.
- g) **Évaluation du rendement** : Fournir une base objective pour l'évaluation des performances des employés en identifiant les critères de succès et les indicateurs de performance clés.
- h) **Gestion du changement** : Faciliter l'adaptation des employés aux changements organisationnels en anticipant les répercussions sur les tâches et en mettant en place des stratégies d'accompagnement.
- i) **Prévention des risques psychosociaux** : Identifier et atténuer les facteurs de stress au travail, tels que la charge de travail excessive, les conflits interpersonnels, etc., pour favoriser un environnement de travail sain.

5. La dimension sociotechnique du travail :

La prise en compte de la dimension socio-technique dans l'analyse du poste de travail est cruciale pour comprendre comment les aspects sociaux et techniques interagissent dans le contexte professionnel.

Cette perspective reconnaît que le travail n'est pas simplement une série de tâches techniques, mais aussi un ensemble d'activités influencées par la culture du geste professionnel et la sociologie de la conduite du poste de travail.

La culture du geste professionnel se réfère à l'ensemble des savoir-faire, des routines et des gestes spécifiques à une profession dans une culture donnée. En analysant cette dimension, on peut mieux comprendre comment les travailleurs interagissent avec le système travail, comment ils développent des compétences spécifiques et comment ces compétences sont transmises au sein d'une communauté professionnelle. Ainsi, la **question de la culture du geste professionnel a une importance et permet d'analyse un poste de travail en incluant les normes culturelles.**

La sociologie de la conduite du poste de travail s'intéresse également aux interactions sociales au sein de l'environnement professionnel et à la manière dont ces interactions influent sur la manière dont le travail est effectué. Yves Schwartz, auteur (pionnier de l'Ergologie et philosophe), ce courant (Ergologie) a contribué à cette perspective. Il met en lumière l'idée que **le travail est une activité à la fois individuelle et collective, influencée par des normes, des valeurs et des relations sociales au sein de l'organisation.**

On peut ainsi mieux appréhender comment les facteurs sociaux et techniques s'entrelacent dans la réalité du poste de travail. Par exemple, en comprenant **la culture du geste professionnel, on peut concevoir des systèmes de travail** qui s'alignent avec **l'habitus, l'intuition, les attitudes, la manière d'agir d'un opérateur au sein d'u système culturel et social donné.**

6. La relation de l'analyse du travail avec les fonctions RH en organisation (Sélection, recrutement, formation, mobilité, promotion, GPEC, Rps) :

On peut mettre en exergue ici les relations suivantes :

▪ **Sélection et Recrutement** : L'analyse du travail et les études de postes définissent les compétences, les savoirs et les caractéristiques nécessaires à chaque poste. Cela fournit une base pour élaborer des critères de sélection et pour identifier les candidats qui correspondent le mieux aux exigences spécifiques du poste.

▪ **Formation** : Les études de postes, permettent de cerner les besoins de formation. . L'analyse du poste de travail fournit des informations sur les compétences nécessaires sur **l'écart** qui existe entre la forme (Le référentiel de poste) et la réalisation effective du travail (La dimension réelle du travail). (Soyer, dans : La fonction formation : 2000).

▪ **GPEC** : L'analyse du travail et les études de postes sont les piliers de la GPEC. Elles offrent une vision claire des compétences actuelles et futures requises au sein de l'organisation. Cela facilite la planification stratégique des effectifs, permettant à l'entreprise de s'adapter aux évolutions du marché et de prévoir les besoins en termes de compétences.

▪ **Mobilité et Promotion** : Comprendre en détail les exigences de chaque poste grâce à l'analyse du travail et aux études de postes est essentiel pour évaluer la mobilité interne. Ces informations permettent d'identifier les employés possédant les compétences nécessaires pour des opportunités de promotion ou de déplacement au sein de l'organisation.

▪ **Gestion des Risques Psychosociaux (RPS)** : L'analyse du travail et les études de postes contribuent à la gestion des RPS en identifiant les facteurs de stress potentiels liés aux tâches et aux responsabilités. Cela permet d'anticiper et de prévenir les risques psychosociaux.

7. Les approches et outils de l'analyse du travail :

7.1 Les approches :

On citera ici quelques approches :

7.1.1 L'approche cognitive :

Dans l'analyse du travail, l'approche cognitive contribue à adapter les systèmes, les produits et les situations de travail à l'utilisateur.

- **L'étude des processus** : psychologiques, sociaux, en mettant l'accent sur les aspects cognitifs tels que la saisie des informations, leur traitement, la mémorisation, les apprentissages, la décision, etc.
- **L'étude des contraintes** : charge de travail mentale, le stress, insatisfactions, etc.
- **L'étude des aménagements techniques** : perception de l'espace, ingénierie cognitive des postes, etc.

Aujourd'hui avec l'apport de l'ergonomie cognitive, l'analyse du travail s'intéresse aux aspects liés au traitement de l'information via les IHM (Interface Homme-Machine). L'ergonomie IHM a pour objectif l'amélioration des interactions entre les systèmes et leurs utilisateurs. L'ergonome IHM prend en compte les aspects physiques, perceptifs et cognitifs. L'ergonomie cognitive s'attache à analyser les fonctions cognitives associées au dialogue entre l'homme et la machine. L'IHM fait partie des objets d'étude de l'ergonomie cognitive. Laquelle étudie aussi le stress professionnel, la charge mentale, les émotions, etc.

En somme, l'ergonomie cognitive s'intéresse à toute situation de travail en termes de cognition humaine. C'est une discipline influencée par les sciences cognitives et, en particulier, la psychologie cognitive. L'ergonome utilise les études faites dans ce domaine et des méthodes d'observation (**étude ethnographique, test utilisateur**) pour comprendre l'utilisateur final de

l'application métier, du produit, etc. À titre d'exemple, pour savoir comment présenter les informations sur un site web, il faut comprendre le traitement de l'information. Les processus les plus importants en termes de fonctions cognitives sont :

- La perception
- L'attention
- La mémoire
- Le langage
- Le raisonnement, résolution de problèmes et prise de décision
- Le jugement

Les ergonomes cognitifs réfléchissent à ceux mis en œuvre dans la réalisation d'une tâche donnée et aux facteurs pouvant l'influencer. En ergonomie informatique, cette analyse est importante pour la conception de l'interface. L'utilisateur doit, par exemple, comprendre que telle action va avoir telle conséquence et être en mesure d'exploiter toutes les possibilités de l'outil. Pour cela, il faut avoir suffisamment de connaissances au sujet du fonctionnement humain.

Ces processus mentaux contribuent à la modélisation de l'utilisateur final. L'enjeu est de comprendre de quelle manière configurer l'interface pour qu'elle réponde à ces processus mentaux. IHM et EC ont donc une démarche commune de conception orientée utilisateur. L'ergonome s'interroge toujours sur ce qui va entraver ou faciliter les tâches à réaliser. En somme, la question qui se pose est celle de l'utilisabilité. Il existe différentes modélisations et évaluations de l'utilisabilité. A ce titre des chercheurs cognitivistes spécialisés dans l'analyse des IHM proposent à l'instar de Bastien et Scapin (1993) des critères d'évaluation pertinents pour évaluer la pertinence des produits web et autres applications numérisés. Nous proposons ici les critères d'évaluation des IHM développés par Bastien et Scapin (1993). Voici la liste des critères heuristiques de Bastien & Scapin. Elle présente les diverses appellations décrites en fonction des diverses déclinaisons possibles de leurs critères.

1. Guidage

1.1. Incitation

1.2. Groupement / Distinction entre Items

1.2.1. Groupement / Distinction par la localisation

1.2.2. Groupement / Distinction par le format

1.3. Feedback Immédiat

- 1.4. Lisibilité
2. Charge de Travail
 - 2.1. Brièveté
 - 2.1.1. Concision
 - 2.1.2. Actions Minimales
 - 2.2. Densité Informationnelle
3. Contrôle Explicite
 - 3.1. Actions Explicites
 - 3.2. Contrôle Utilisateur
4. Adaptabilité
 - 4.1. Flexibilité
 - 4.2. Prise en compte de l'expérience de l'utilisateur
5. Gestion des Erreurs
 - 5.1. Protection contre les Erreurs
 - 5.2. Qualité des Messages d'Erreurs
 - 5.3. Correction des Erreurs
6. Homogénéité / Cohérence
7. Signifiante des Codes et Dénominations
8. Compatibilité

7.1.2 L'approche systémique :

L'approche systémique, appliquée à l'analyse du poste de travail, représente une perspective intégrative et holistique qui transcende les limites des approches réductionnistes. Cette démarche, initiée par des pionniers tels que Ludwig von Bertalanffy dans les années 1950, a évolué au fil du temps et continue d'influencer la compréhension des postes de travail. Ainsi, Leplat (1977) met en évidence l'importance de considérer le travail comme une activité complexe, impliquant des interactions entre l'individu, les outils, l'environnement et les contraintes organisationnelles. Il souligne la nécessité d'adopter une approche systémique pour appréhender la réalité dynamique du poste de travail, en examinant les multiples dimensions qui influencent la performance et la satisfaction des travailleurs.

7.1.3 La clinique de l'activité :

Parmi ces pionniers, Yves Clot, psychologue au CNAM (Conservatoire nationale des arts et des métiers, Paris), La clinique de l'activité est **une approche d'intervention centrée sur la**

reconnaissance et le développement de l'expertise détenue par les travailleurs. Son objectif premier est de permettre **une "reprise en main" de leur métier, favorisant ainsi leur pouvoir d'agir sur l'organisation du travail.** Contrairement à un expert externe, le chercheur-intervenant **n'est pas un transformateur,** mais plutôt **un instrument au service des professionnels,** contribuant à leur réflexion sur leur propre travail. Dans cette perspective, l'action et la transformation priment sur la connaissance et la compréhension.

Quelques principes de la théorie de la Clinique de l'Activité :

1. **Empowerment des Travailleurs :** La clinique de l'activité vise à développer le pouvoir d'agir des travailleurs en reconnaissant leur expertise et en les plaçant au centre de l'intervention.
2. **Orientation vers l'Action et la Transformation :** L'approche accorde une priorité à l'action et à la transformation plutôt qu'à la seule acquisition de connaissances, mettant en avant le caractère dynamique et évolutif du travail.
3. **Réponse à une Demande des Travailleurs :** L'intervention commence par répondre à une demande provenant d'un groupe de travailleurs, assurant ainsi une démarche participative et ciblée sur les besoins réels.
4. **Méthodologie d'Auto-confrontation Croisée :** La méthodologie privilégiée est l'auto-confrontation croisée, qui consiste en trois étapes permettant aux travailleurs d'observer, commenter et discuter de leur propre activité avec d'autres acteurs.
5. **Focus sur la Circulation entre Faire et Dire :** La confrontation entre acteurs favorise la circularité entre le faire (activité réelle), le dire (commentaires verbaux), la discussion sur l'activité, et la mise en pratique des discussions, permettant une compréhension approfondie des processus en jeu.
6. **Écart entre Pratique et Discours :** La méthodologie exploite l'écart entre ce que les travailleurs font, ce qu'ils disent de leur activité, ce qu'ils discutent et ce qu'ils font réellement, offrant ainsi une perspective riche sur la réalité du travail.
7. **Clinique Comme Pratique Interprétative :** La clinique de l'activité est une pratique interprétative, reposant sur des processus interprétatifs subtils et singuliers pour rendre compte des développements dans les dialogues et l'activité des sujets.
8. **Utilisation de Concepts Historico-culturels :** Les concepts historico-culturels élargis, empruntés à Bakhtine, sont utilisés pour interpréter les dialogues en auto-confrontation croisée et l'activité matérielle des sujets.
9. **Non-Prévalence de l'Interprétation du Chercheur :** L'intervention respecte le principe

selon lequel l'interprétation du chercheur ne doit pas prévaloir sur celles des professionnels, soulignant l'importance des concepts quotidiens des travailleurs.

10. **Focus sur la Description de la Structure des Interlocutions** : L'activité scientifique en clinique de l'activité se concentre sur la description de la structure des interlocutions et sur "la vie des mots" dans le dialogue, plutôt que sur une interprétation surplombante.

7.1.4 Théorie de l'analyse de l'activité :

La théorie de l'activité, enracinée dans la psychologie soviétique, notamment grâce à des chercheurs tels qu'Alexeï Leontiev et Sergueï Rubinstein, constitue une approche essentielle dans le domaine des sciences sociales. Elle a évolué pour devenir une méthode de recherche psychologique dominante en Union soviétique et continue d'être largement utilisée dans des domaines variés tels que la psychologie théorique, la psychologie appliquée, l'éducation, la formation professionnelle, l'environnement de travail, et la psychologie du travail.

Postulats de la théorie :

- **Émergence et Développement Continu de la Psyché Humaine** : Selon la théorie, la psyché humaine émerge et se développe en permanence.
- **Contextualisation Significative** : La compréhension de la psyché humaine nécessite une analyse dans le contexte d'interactions significatives, orientées vers des objectifs et socialement pertinentes entre les individus et leur environnement matérialisé.

Application de la Théorie à l'Analyse du Travail :

1. **Posture Dialectique Théorie-Pratique** : La théorie de l'activité met en avant une posture dialectique qui souligne l'importance des **liens entre la théorie et la pratique dans l'analyse du poste de travail**.
2. **Activité Collective** : Elle considère l'activité comme étant un produit collectif, soulignant **l'importance de comprendre comment les individus interagissent dans un environnement de travail partagé**.
3. **Niveaux d'Activité** : Les trois niveaux d'activité introduits par Leontiev (**activité, action, opération**) fournissent une structure pour analyser les **différentes dimensions des tâches et des responsabilités au sein d'un poste de travail**.
4. **Approche Historico-Culturelle** : Elle adopte une perspective historico-culturelle, suggérant qu'une **analyse approfondie du poste de travail devrait prendre en compte son évolution et**

son contexte culturel.

5. Analyse des Contradictions : La théorie encourage **l'analyse des contradictions au sein des systèmes d'activité**, ce qui peut être appliqué pour **identifier les tensions et les défis dans un poste de travail**.

6. Construction de Zones de Développement Proximal : L'activité contribue à la **construction de zones de développement proximal orientées vers l'avenir, soulignant l'importance de comprendre comment les postes de travail favorisent le développement professionnel des individus**.

7. Cycles d'Apprentissage Expansif : La théorie favorise et analyse des cycles d'apprentissage expansif, suggérant **que l'analyse du poste de travail devrait prendre en compte les opportunités d'apprentissage continu**.

8. Utilisation de Méthodologies Intervenantes : La méthodologie associée à la théorie de l'activité sert souvent d'outil d'intervention, indiquant **que l'analyse du poste de travail peut bénéficier de méthodologies actives et participatives (Jeux de rôle, simulation, observation participante, etc..)**.

7.2 Les outils :

Différents outils sont utilisés pour analyser le poste de travail. Voici une revue des principaux outils utilisés dans cette démarche :

a) Le Questionnaire :

Le questionnaire est un outil couramment utilisé pour collecter des données quantitatives sur les tâches ; les activités et les compétences associées à un poste.

Avantages : Facilité de distribution, possibilité de collecter des données auprès de nombreux opérateurs simultanément.

Inconvénients : Risque de réponses biaisées, difficulté à obtenir des détails approfondis.

b) L'Analyse Documentaire :

L'analyse de documents permet de comprendre les enjeux du poste ainsi que ses différentes évolutions. Il existe plusieurs sources de documentation :

On distingue deux types de documentations :

- La documentation scientifiques : Cairn, Google scholar, ResearchGate, etc..
- La documentation technique : Site du Bureau international du travail (OIT), l'ONS : Office national des statistiques, Site de l'OCDE (<https://www.oecd.org/fr/>), Société d'ergonomie de langue française (<https://ergonomie-self.org/>), ANACT (<https://www.anact.fr>), INRS (<https://www.inrs.fr/>), etc..

Avantages : Gain de temps, accès à des informations préexistantes.

Inconvénients : Risque de documents obsolètes, manque de détails sur des aspects spécifiques du poste.

c) L'Entretien :

Les entretiens avec les employés ou les superviseurs permettent d'obtenir des informations qualitatives détaillées.

Avantages : Possibilité d'explorer en profondeur, clarification en cas d'ambiguïté.

Inconvénients : Risque de biais lié aux réponses, dépendance de la qualité des compétences d'entrevue.

d) L'Observation :

Observer les opérateurs dans leur environnement de travail pour comprendre les tâches et compétences réalisées.

Avantages : Perception directe des activités réelles, identification des aspects non documentés.

Inconvénients : Influence potentielle sur le comportement des opérateurs, coût en temps et ressources.

e) La Simulation :

Création d'une situation de travail simulée pour évaluer les compétences.

Avantages : Evaluation pratique des compétences, identification des aptitudes réelles.

Inconvénients : Coûts élevés, manque de représentativité totale de la réalité du poste.

f) L'Intelligence Artificielle :

Utilisation de l'IA pour analyser des données massives et identifier des modèles.

Avantages : Traitement rapide des données, identification de tendances subtiles.

Inconvénients : Besoin d'une expertise technique, risque de biais algorithmique.

g) La Modélisation :

Création de modèles représentant graphiquement les aspects clés d'un poste.

Avantages : Visualisation claire des structures et des relations.

Inconvénients : Simplification potentielle excessive, difficulté à prendre en compte la variabilité humaine.

8. L'analyse de travail en mode projet :

Le déploiement d'une démarche d'analyse de postes de travail nécessite une logistique. Celle-ci est souvent organisée autour d'un projet à plusieurs étapes. Nous proposons le déclinement ma modalité suivante (Il existe plusieurs modalités autres que celle-ci) :

Gestion de projet : Analyse de poste de travail

Phase 1 : Implantation/ Préalable ou de contact.

Opérations : Etudier le cahier des charges, analyse de la demande, objectiver la demande.

Phase 2 : Planification :

Opérations : Décision sur la faisabilité du projet, les approches retenues, les outils mobilisés, Les ressources (documentations, ressources humaines, budget), Un agenda positionnant des dates d'intervention, l'unité du temps alloué aux actions sur le terrain s'exprime en heures/ semaines.

Phase 3 : Exécution : (Déploiement terrain/ réalisation de la démarche)

Phase 4 : Contrôle : Réajustement, révision, retour sur une opération non réalisée, cette phase permet de rectifier le tir et de reprendre les situations imprévisibles lors de la phase 3.

Phase 5 : La clôture : Production des livrables (Rapports, bilans, **fiches de postes**). Le prescripteur peut exiger la production d'un rapport normé (Style APA par exemple, ou l'utilisation d'un modèle de saisie). .

Phase : Evaluation : Evaluation de toute la démarche afin de comprendre et repérer les manquements ainsi que les éléments de réussites du projet. On peut évaluer (l'analyse de la demande, les approches, les outils, l'agenda, etc).

.....

.....

Il est préférable sous certaines conditions d'auditer la démarche dans sa globalité afin d'évaluer l'impact de la démarche d'analyse du poste sur la performance de l'entreprise (GRH, système de production, etc.).

Conclusion :

Il est important de concevoir des systèmes de travail en organisation permettant de garantir :

- Une certaine efficacité de la vocation du poste (Vocation économique du poste).
- Un confort optimal dans la conduite du poste de travail (psychologique, cognitif, physique).
- Une compréhension optimale du poste afin de garantir sa stabilité mais également sa pérennité.
- Une dimension stratégique de l'analyse du travail au service de la fonction RH.

Pour aller plus loin :

- Leplat, J. (1997). Regards sur l'activité en situation de travail. Paris : PUF.
- Leplat, J., & de Montmollin, M. (2001). Les compétences en ergonomie. Octarès éditions.
- Leplat, J. (1992). L'analyse du travail en psychologie ergonomique : recueil de textes. Octares.
- Leplat, J., & de Terssac, G. (Ed.). Les facteurs humains de la fiabilité dans les systèmes complexes. Octares.
- Leplat, J. (1980). La psychologie ergonomique. Presses universitaires de France.
- Leplat, J., & Cuny, X. (1977). Introduction à la psychologie du travail. Paris : PUF.
- Leboterf, G. (2018). Construire les compétences collectives. Paris : Les Editions Eyrolles.
- Leboterf, G. (2018). Développer et mettre en œuvre la compétence. Paris : Les Editions Eyrolles.
- Leboterf, G. (2000). Construire les compétences individuelles et collectives (7e édition, 2015). Paris : Les Editions Eyrolles.
- Leboterf, G. (2009). Développer les compétences au travail (Coll., D. Bouteiller & L. Morin, dir.). HEC Montréal.
- Leboterf, G. (2008). Repenser la compétence (2e édition, 2010). Les Editions d'Organisation.