

Construire la santé au travail.
Intervention sur un projet de transformation du cadre de travail.
Philippe Davezies

Publié dans Arch. Mal. Prof. 1987, 48, 8, 640-642.

Mots clés : ergonomie, conception

A. Notre problématique

L'étude que nous présentons témoigne de notre évolution concernant les possibilités d'intégration de l'ergonomie dans les hôpitaux de Lyon.

Dans les services en fonctionnement, les coûts des améliorations des conditions de travail sont très vite rédhibitoires. En revanche, lorsque des transformations sont prévues, il est avantageux d'intégrer au stade le plus précoce du projet les préoccupations concernant la santé et le confort des futurs opérateurs.

Pour utiliser nos moyens avec le maximum d'efficacité, nous avons décidé de privilégier ce type d'intervention, dans la perspective ouverte par les travaux de Daniellou au Conservatoire National des Arts et Métiers.

B. La demande de la direction

Nous sommes interrogés au début de l'année 1987 sur le projet de transfert d'un laboratoire. Ce projet est en discussion depuis 1978. Le choix définitif d'implantation est arrêté. Les plans sont bouclés. Un rapport nous est cependant demandé pour juin 1987, époque à laquelle doivent commencer les travaux.

De cette étude en cours, nous ne présentons aujourd'hui que la méthodologie.

C. La méthodologie

Première étape

Le travail sur ce projet nous impose des contraintes temporelles serrées. Il n'est donc pas possible de déployer toutes les subtilités de l'analyse ergonomique. La nécessité de faire vite impose de donner un rôle central à la compétence que les opérateurs possèdent sur leur activité de travail.

La participation du personnel à la conception de ses futurs moyens de travail est immédiatement acceptée par la direction, comme par le chef de service.

Nous prenons l'engagement de fournir trois types de documents : des fiches tâches, des fiches locaux et un dossier de suivi de projet, document évolutif présentant les objectifs à atteindre et les choix opérés au cours du développement de la réflexion.

Deuxième étape

Il nous faut construire les outils qui serviront de support à la communication :

- les fiches tâches : fiches qui, sur la base des observations, résument les données concernant l'activité, les facteurs de variation, les points critiques, le matériel utilisé,

- les photos : illustrent, lorsque c'est possible, les points critiques relevés par le médecin du travail.

Troisième étape

Les fiches tâches sont soumises au personnel, accompagnées d'explications et d'un mode d'emploi (voir encadré).

Trois objectifs sont poursuivis :

- a. obtenir une description des tâches sur laquelle tout le monde soit d'accord,
- b. à travers la critique de ces fiches, faire prendre conscience au personnel de ses connaissances sur son activité et le former à l'analyse de son propre travail,
- c. repérer les difficultés de l'organisation actuelle qui pourraient être améliorées à l'occasion du changement.

Quatrième étape

Sur la base des fiches tâches rectifiées, l'activité future probable est reconstituée sur un plan en y plaçant le matériel nécessaire et en faisant manœuvrer le personnel représenté par des schémas à l'échelle.

Les objectifs de cette phase sont doubles :

- a. rédiger pour chaque local une fiche qui synthétise l'ensemble des informations nécessaires (filières, flux, stocks, matériels, personnels, fluides, etc.),
- b. relever les contraintes qui ont jusqu'ici été ignorées dans l'élaboration du projet, et dont la non prise en compte risquerait de compromettre de fonctionnement correct du futur système.

A ce stade, il importe d'expliquer, de respecter et de faire respecter une précaution fondamentale : raisonner en termes d'objectifs. Les individus ont une très forte tendance à raisonner en termes de moyens, de solutions. Chaque fois qu'un souhait est présenté ainsi, il importe de faire rigoureusement préciser les objectifs sous-jacents.

C'est en effet sur la base d'une définition claire des objectifs, qu'un dialogue fructueux est le plus facile à instaurer entre les différents partenaires. C'est sur cette seule base que la créativité des concepteurs peut-être sollicitée.

Cinquième étape

La première version du dossier de suivi de projet est examinée avec la direction, le chef de service et les concepteurs. Le dossier détaille les objectifs qui ont jusqu'ici été oubliés et qui doivent être atteints pour que le travail puisse être réalisé. Ces objectifs ne sont pas présentés sur un mode purement séquentiel. Les interactions entre ces objectifs sont soulignées par la mise en évidence des systèmes de contraintes.

Le plan est repris, des modifications importantes sont prévues. Le principe de la recherche de plusieurs solutions alternatives est spontanément proposé par les concepteurs.

Sixième étape : retour au personnel

Cette étape est la prochaine. Le projet modifié sera à nouveau soumis au personnel dans un processus circulaire qui nous ramène à la quatrième étape (schéma 1).

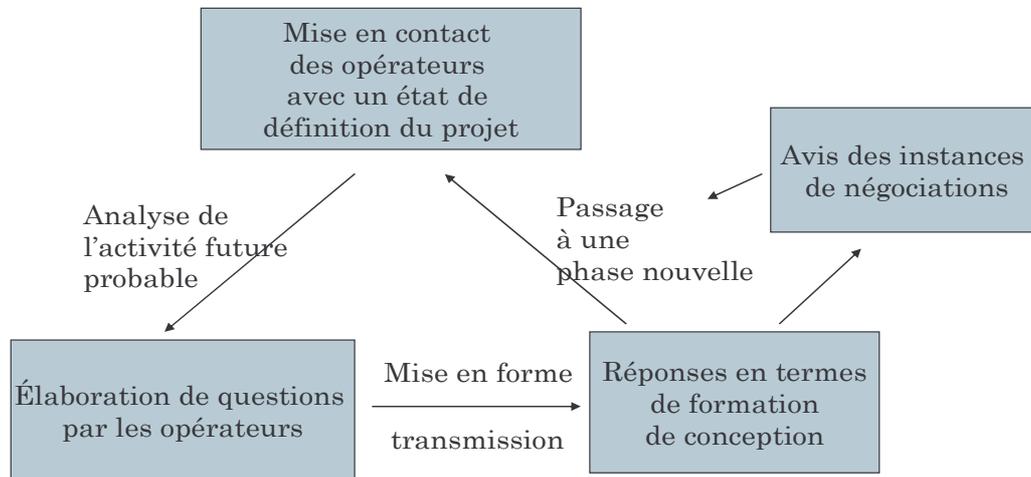


Schéma 1. – D'après F. Daniellou : l'opérateur, la vanne et l'écran. Editions ANACT, 1986.

D. réflexions

Les modalités habituelles de conduite de projet ne satisfont personne :

- les objectifs présentés par le maître d'ouvrage sont généralement très pauvres, limités à des choix technologiques et économiques ;
- les moyens proposés par les concepteurs sont sans imagination ; les objectifs vagues présentés par le demandeur incitent en effet à économiser les capacités d'étude et à rentabiliser les solutions techniques déjà expérimentées. ;
- le personnel, maintenu à l'écart, est inquiet ;
- le médecin du travail est mis tardivement en demeure de se prononcer face à une documentation très technique, vis-à-vis de laquelle il n'a pas de compétence ;
- le démarrage est marqué par le retour douloureux des contraintes oubliées.

En fait, les problèmes à résoudre pour le médecin du travail, en pareil cas, ne relèvent pas de la technologie mais de la pédagogie. Il s'agit de promouvoir, comme nous l'avons déjà fait, d'autres modalités de conduite de projet qui permettent la pleine mise en valeur des différentes compétences :

- compétences des exploitants sur la définition des objectifs,
- compétences des techniciens sur l'élaboration des solutions techniques,
- compétence et responsabilité de la direction sur la réalisation des arbitrages et la prise de décision.

Dans un tel cadre, le médecin du travail a la possibilité d'intervenir sur ses objectifs propres.

- a. Prévenir les maladies du travail en supprimant les facteurs pathogènes et en évitant l'apparition de nuisances.
- b. agir en faveur d'un travail compatible avec la santé :
 - *la santé des opérateurs* : en favorisant l'expression par chacun de ses compétences et de ses points de vue, car la santé a quelque chose à voir avec la possibilité pour chacun de tracer son propre chemin.
 - *la santé de la collectivité* : en stimulant la communication et la réflexion sur les règles de fonctionnement, car un système de communication pathologique est un système dans lequel il n'est pas possible de communiquer sur la communication..., dans lequel il n'existe pas de règles qui permettent de changer les règles.

FICHE TACHE : MODE D'EMPLOI

Les locaux de travail sont généralement conçus à partir de l'analyse du travail tel qu'il est effectué en théorie. En vérité, le travail réel diffère souvent du travail théorique : les opérateurs rencontrent des difficultés imprévues, l'activité subit des variations tant en volume qu'en nature qui peuvent passer inaperçues aux yeux de celui-ci n'assure pas le travail...

Pour se préserver au maximum des difficultés de démarrage, pour construire des milieux de travail compatibles avec le confort, l'efficacité et la sécurité, il est nécessaire, au moment de la conception, de tenir compte du travail réel.

Seul le personnel qui assure quotidiennement le travail possède les éléments de connaissance garantissant que des contraintes imprévues liées à la non prise en compte du travail réel ne se révéleront pas un stade tardif du projet. Il vous est donc demandé de lire très attentivement cette « Fiche tâche » vous concernant, de la critiquer, d'indiquer les points sur lesquels elle devrait être corrigée ou complétée.

Une attention particulière doit être portée à la variabilité des situations. Une erreur fréquente consiste en effet à concevoir des systèmes adaptés aux situations moyennes en négligeant des situations plus rares qui seront alors abordées dans de mauvaises conditions. Un local ne doit, par exemple, pas être prévu en fonction de l'encombrement moyen mais en tenant compte de la quantité maximum de matériel ou d'individus qu'il peut être amené à contenir. Il est de même important de prévoir les situations critiques qui peuvent se présenter.

Réfléchissez aux difficultés que vous rencontrez parfois dans le travail. Un changement de cadre de travail peut être l'occasion de les améliorer...

Cette fiche, lorsque nous serons d'accord sur son contenu, nous servira à reconstituer les activités futures dans le nouveau local à partir de plans qui nous seront proposés et à signaler aux responsables du projet les contraintes qui éventuellement auront pu passer inaperçues.