

La démarche ergologique à l'épreuve d'une demande de l'ANPE

La demande de l'Agence Nationale pour l'Emploi

A l'issue d'une grève des agents de l'Agence Nationale pour l'Emploi (ANPE) à l'automne 2002, la Direction Générale décide la création d'un Observatoire des Conditions de Travail (OCT) auquel sont associés les membres du CNHSCT. Pour répondre à cet enjeu, la Direction demande à Jean-Marie Francescon, ergonome, de produire une photographie des conditions de travail dans l'établissement et de réfléchir sur les modalités de mise en place de cet Observatoire.

Celui-ci associe alors le dispositif d'Analyse Pluridisciplinaire des Situations de Travail (APST) du département d'Ergologie pour construire des connaissances sur le travail. Nous avons donc poursuivi la démarche initiée par Jean-Marie Francescon.

La volonté de l'établissement était d'élaborer un dispositif novateur, sans délimitation précise quant à l'envergure et aux modalités à venir de ce projet. De notre point de vue de partenaires extérieurs, les dimensions qu'il a prises aujourd'hui étaient en effet difficilement anticipables. Il s'agissait bien de "construire en faisant" pour s'adapter aux exigences du réel, en respectant les fondamentaux de la démarche ergologique.

Les exigences de la démarche ergologique issues de L'Homme Producteur

La question que nous nous sommes d'abord posée a été : comment construire des connaissances sur le travail dans une structure inconnue ayant une dimension nationale ? En effet, le cahier des charges imposait l'analyse de situations de travail dans chacune des régions, dans une visée de représentativité. Par ailleurs, il fallait être vigilants à ce que nos propres points de vue sur un organisme public gérant les problématiques de l'emploi, n'orientent pas la démarche.

L'ouvrage L'Homme Producteur "repose [...] sur l'hypothèse que tout progrès dans la connaissance du travail impose d'associer les travailleurs eux-mêmes à la recherche et à la

réflexion théorique". Il s'est imposé à nous, au regard des recherches produites par l'ergologie et l'ergonomie durant les vingt dernières années, que l'Homme est porteur de connaissances formalisées sur le travail et d'une expérience du travail qu'il était fondamental de voir émerger de manière simultanée, équivalente et non indépendante.

En premier lieu, nous avons donc pris comme postulat la commensurabilité des savoirs académiques, formalisés et des savoirs investis, issus de l'expérience. Le but était de faire le lien entre expérience et connaissance. Nous nous sommes dit qu'il faudrait transmettre et échanger des concepts pour créer une dynamique de production et d'évolution des savoirs. Il fallait fournir aux agents de l'ANPE de quoi mettre en mots leur expérience et les moyens de la formaliser.

En second lieu, il fallait, tel que le postulait déjà L'Homme Producteur, "*aller voir les choses de près*" pour rendre compte de la variabilité des situations de travail à l'ANPE et ne pas trahir la réalité des conditions de travail vécues par les agents.

Dans la lignée de cet héritage, nous nous sommes orientés vers la recherche des connaissances disponibles dans l'établissement et la manière dont nous pouvions les recueillir, les exploiter et les analyser pour alimenter un Observatoire.

Le dispositif construit pour répondre à la demande

Nous avons décidé avec les demandeurs de la Direction Générale et du CNHSCT de recueillir deux types de données :

- des données quantitatives par le biais d'un questionnaire, réalisé par un cabinet d'études économiques et sociales. Les questions reprenaient des items issus de la réflexion du groupe de travail du CNHSCT, tels que les horaires de travail, l'organisation du travail, les rythmes de travail, les conditions matérielles de travail, la qualité du service ou encore la qualité de vie au travail.
- des données qualitatives par le biais d'une formation action des agents de l'ANPE.

Cette formation action avait pour but de transmettre des concepts ergologiques aux agents de l'ANPE et de les initier à l'analyse de l'activité sur la base des observables ergonomiques.

La première difficulté résidait dans leur présence et leur ancienneté dans une structure codifiée. Il a fallu provoquer un décalage pour les amener à penser sur un mode qui leur permette d'accéder à l'activité. Ce décalage était également nécessaire pour leur faire prendre de la distance vis-à-vis des normes ancrées dans leur collectif et des modes de pensée usuels de l'établissement. L'entrave du vocabulaire n'est pas à négliger et c'est ce qui nous a permis de prendre la mesure du décalage à opérer. Par exemple l'Agence venait de diffuser son "Référentiel Activités", document dans lequel étaient référencés les prescriptions pour chaque fonction et leur mode d'évaluation : l'emploi du terme "activité" renvoyait à la tâche. Ce vocabulaire partagé au sein de l'Agence rendait délicate l'introduction de termes identiques, ayant une signification différente et conceptualisés dans d'autres champs. Dès lors il ne fallait pas sous-estimer le temps nécessaire à la prise en compte de ces écarts et à la compréhension de nouveaux concepts.

Le format pédagogique que nous avons construit a été un atout pour y parvenir. Il a été considéré comme atypique et déstabilisant par les participants. L'absence de lisibilité sur le programme, de découpage temporel par objectifs, de distribution des contenus pédagogiques, contrairement à ce qu'aurait voulu la norme des centres de formation interne, a constitué le premier niveau de décalage. De plus, les participants ont été surpris voire dérangés par la place importante laissée à la participation des différents acteurs. Ces temps de réflexion collective sur les concepts ont permis la confrontation des points de vue.

Les premières sessions de formation ont amené les agents à raconter leur expérience du travail et à produire un premier niveau de connaissance du travail. Cependant il fallait dépasser leurs points de vue sur l'activité pour "*aller voir les choses de près*" et comprendre la variabilité évoquée dans L'Homme Producteur comme nous l'avons mentionné.

Le deuxième niveau de décalage a reposé sur l'initiation à l'analyse de l'activité. Les agents de l'ANPE devaient eux-mêmes recueillir des données par l'observation de situations de travail, connues ou non. La difficulté de cet exercice était la confrontation à des situations de travail qu'ils vivaient au quotidien ou dont ils avaient une représentation du fait de leur statut hiérarchique.

Les sessions de formation fonctionnaient en alternance d'observations sur site et de séances en salle. Les étapes d'observations étaient accompagnées d'un suivi à distance afin d'aider les participants à approfondir leurs investigations ainsi qu'à conserver un regard rigoureux sur

l'activité réelle de travail et non sur ce qu'ils en pensaient. A chaque session en salle, un nouveau travail était fait pour renforcer l'appropriation des concepts et pour formaliser les données recueillies. La dynamique de débats collectifs s'est poursuivie sur la base des éléments issus des observations.

Le but de cette transmission de concepts n'était pas d'amener les participants à acquérir des savoirs académiques ou à adhérer à la démarche ergologique.

Le caractère flou des concepts ergologiques laisse la place pour les retravailler à partir du réel de l'activité racontée et observée. Les ingrédients de la compétence par exemple définissent ce que sont les éléments constitutifs de la compétence et non pas ce qu'il faut mettre dedans, les personnes peuvent s'approprier le concept et en définir des contenus selon leur analyse du travail.

En l'espèce, il s'agissait de faire émerger des débats de normes, de permettre la mise en mots de l'expérience et de produire des connaissances sur le travail à l'ANPE. De plus, le fait d'appréhender l'activité réelle comme un point d'ancrage commun, a favorisé l'apparition d'un dialogue nouveau pour ce collectif.

Construction d'un outil d'analyse des conditions de travail

Préalablement à toute production de savoirs, il fallait donc créer une dynamique d'échange pour dialoguer sur un même mode, comme nous l'avons évoqué précédemment. La complexité de cette démarche résidait dans l'acceptation du positionnement d'opérateur par chacun des participants, quel que soit leur statut ou leur engagement syndical et politique, pour parler de l'activité de travail. Sans cette acceptation, les échanges n'auraient pas pu se baser sur des espaces partagés de compréhension des situations de travail.

C'est sur ces fondements que des connaissances sur le travail ont pu être produites collectivement. L'outil d'analyse des conditions de travail en construction a conduit à deux niveaux de production de connaissances.

Le premier niveau s'articule sur le lien entre expérience et connaissance. Un retravail des concepts a eu lieu en les mettant en correspondance avec la réalité du travail vécu à l'ANPE.

Le second niveau consistait à recueillir des données par l'observation. Il ne pouvait pas être indépendant du premier et le lien entre expérience et connaissance s'est poursuivi dans l'analyse de l'activité. Les agents ont vu leur analyse facilitée par la connaissance intime qu'ils

avaient de la réalisation du travail. Soumis aux exigences de l'observation de l'activité, c'est leur expérience individuelle et collective qu'ils sont parvenus à formaliser sur la base des connaissances récemment acquises.

Il leur était demandé de construire ergologiquement afin de faire émerger un matériau, uniquement en fonction du réel et non pas de la représentation qu'ils pouvaient en avoir. Le travail fait sur le "corps-soi" les avait amenés à accepter que leurs valeurs ne puissent pas être absentes de leur compréhension et à admettre "l'objectivité" comme une posture impossible. L'inconfort résidait essentiellement dans ce nouveau positionnement. Les régulations collectives dans les binômes d'analystes et plus largement dans le groupe de participants, ont surgi spontanément. Cet élément que nous ne pouvions pas prévoir, a été un facteur d'appropriation et a validé la dynamique opérationnelle du dispositif.

Le mode d'analyse des conditions de travail choisi pour ce dispositif a fait émerger les variabilités de l'activité et a permis de tenir la complexité du travail : c'est-à-dire du prescrit, des situations de travail, du réel, des caractéristiques personnelles des agents observés, des arbitrages et des valeurs mises en jeu. Le postulat de L'Homme Producteur selon lequel il n'y a pas d'"*effacement des hommes dans la production*" est réaffirmé par les données recueillies. En effet, elles montrent qu'une régulation permanente des agents permet de conserver une efficacité dans la réception du public en dépit des difficultés inhérentes au marché de l'emploi et des politiques auxquelles certains agents n'adhèrent pas. En outre, ce conflit de valeurs est exacerbé par les facteurs aggravants que sont la charge de travail, l'intensité qui y est liée et les problématiques d'organisation.

La forte tendance à l'empilement des procédures qui vise à annuler le travail comme expérience et à réduire cette expérience sans tenir compte de son caractère impérieux, n'est pas absente des constats formulés.

Aujourd'hui notre matériau est en cours de traitement et n'a pas encore fait l'objet d'une diffusion formelle, ce qui ne nous permet pas d'en dire plus sur les contenus produits dans le cadre de ce projet.

Le matériau dont nous disposons se présente donc sous quatre formats pour deux types de données :

- pour les données quantitatives issues du questionnaire, il y a les réponses qui ont été données ainsi que les verbatim des plages d'expression libre.

- pour les données qualitatives, nous utilisons les échanges qui ont eu lieu pendant la formation et l'analyse des situations de travail investiguées dans les 51 sites de l'ANPE tirés au sort.

L'exploitation du matériau et son analyse consistent à croiser ces données, tout en continuant à fonctionner dans la dynamique de production choisie. Le travail d'analyse se fait donc en continuité avec des agents de l'établissement avec qui nous avons créé un groupe d'élaboration du rapport pour une co-construction de l'analyse des données.