

G.R.H. ET ANALYSE ERGONOMIQUE DU TRAVAIL DANS LA BANQUE ET L'ASSURANCE : UNE APPROCHE DES CHANGEMENTS SOCIO-ORGANISATIONNELS

V. ROGARD

Université Paris-Nord

G. VALLERY

Agence nationale pour l'amélioration
des conditions de travail (ANACT)

La communication se propose de présenter une synthèse des travaux menés dans le cadre d'un groupe de travail ANACT, associant depuis 1987 des organisateurs, des ergonomes et des gestionnaires de ressources humaines du secteur tertiaire. Ce groupe qui réunit des praticiens et des chercheurs étudie les contributions mutuelles des différentes démarches d'analyse mises en œuvre dans le cadre des transformations de l'entreprise. Plus précisément, nous examinerons, à travers des exemples d'interventions dans la banque et l'assurance, les apports particuliers de l'ergonomie. Dans cette optique, nous nous proposons d'engager une discussion autour des questions suivantes :

- l'analyse des compétences dans la conception de nouvelles situations de travail (formalisation des compétences requises, rôles et effets de l'organisation du travail dans l'appropriation des nouvelles technologies...),
- la méthodologie ergonomique comme outil d'analyse des potentiels (identification de savoir-faire spécifique, transférabilité des acquis, aide à la conception de formation...),
- l'approche de l'ergonomie dans les perspectives d'évolution qualitative des emplois (contribution à la définition des contenus de qualification...).

Au plan international, l'ergonomie présente au moins un double visage. "Le premier courant, le plus ancien et aujourd'hui le plus américain considère l'ergonomie comme l'utilisation des sciences pour améliorer les conditions du travail humain" (Montmollin, 1986). C'est la tradition des *human factors* qui privilégie la conception des dispositifs techniques : du simple mobilier de bureau aux écrans de visualisation. La prise en compte des facteurs physiques dans le travail y occupe une place privilégiée. Le second courant, plus récent et plus européen, considère l'ergonomie comme "l'étude spécifique du travail humain en vue de l'améliorer" (Montmollin, 1986). On peut en dater la naissance à la publication de l'ouvrage d'Ombredane et Faverge (1955) consacré à l'analyse du travail. Il constitue, à proprement parler, une ergonomie de langue française, originale à la fois dans ses objectifs et dans ses méthodes. C'est l'ensemble de la situation de travail que cette ergonomie prétend traiter et les recommandations, issues des études de terrain, portent autant sur l'organisation du travail que sur la modification des outils de travail ou encore la formation des personnels. Les raisonnements pratiques mis en œuvre dans tel ou tel poste de travail, les communications au sein d'une équipe, d'un bureau, intéressent tout autant cet ergonomiste que l'aménagement physique des lieux de travail.

Les exigences accrues de sécurité dans les installations industrielles, l'insertion croissante de nouvelles technologies de l'information dans les lieux de travail, le souci de faire évoluer aussi bien les postes de travail que les qualifications de ceux qui les occupent, favorisent depuis quelque temps le développement de l'ergonomie. De fait, l'ergonomiste est aujourd'hui appelé à dialoguer aussi bien avec le concepteur des systèmes techniques (par exemple, l'ingénieur informaticien) qu'avec les organisateurs ou le responsable des ressources humaines. Il est donc en relation avec l'ensemble des secteurs de l'entreprise contribuant à la conception des situations de travail. Cette position, au confluent de diverses préoccupations (organisation du travail, gestion des ressources humaines...), est aussi un handicap pour l'ergonomiste. Car, elle projette de lui une image dispersée qui nuit parfois à sa reconnaissance au sein de l'entreprise et limite, de ce fait, les projets auxquels il pourrait utilement être associé.

C'est pourquoi, en nous appuyant sur des exemples concrets, nous voudrions montrer que des collaborations fécondes peuvent s'engager entre la démarche ergonomique et le pilotage des ressources humaines de l'entreprise. Notre participation — inhabituelle autant pour vous que pour nous — en tant qu'ergonomes patentés, à ce congrès, s'inscrit dans une optique de complémentarité plus que d'intégration des différentes disciplines. C'est d'ailleurs ce souci de ne pas découper arbitrairement, en fonction de catégories souvent désuètes, l'ensemble des actions de transformation des situations de travail qui nous a conduits à animer au sein de l'ANACT et depuis 1987

un groupe de travail pluridisciplinaire (Vallery et Rogard, 1991).

Sous son intitulé — "tertiaire" — volontairement général, ce groupe réunit des ergonomes, organisateurs et spécialistes des ressources humaines d'entreprises et de cabinets conseils intervenant pour la plupart dans les grands établissements du tertiaire financier. Praticiens et chercheurs y confrontent les différentes démarches d'analyse qu'ils utilisent dans le cadre de projets souvent liés à l'informatisation et la décentralisation des tâches commerciales et administratives. Ces projets qui s'inscrivent fréquemment dans le cadre d'une transformation du système d'information de l'entreprise ont pour caractéristique d'affecter simultanément :

- l'organisation du travail (nouvelle répartition des tâches, modification des procédures...)

Dans les établissements bancaires, l'ouverture des comptes-clients est maintenant décentralisée — les bases de données sont alimentées directement du point de vente à partir des informations recueillies auprès du client par le chargé de clientèle —. Les services centraux affectés à la gestion des fichiers sont déconcentrés. Le circuit et les procédures entre le siège et les agences sont profondément transformés.

- le contenu et la structure de l'activité aux différents postes de travail

L'activité du chargé de clientèle bancaire lorsqu'il entre en relation avec un nouveau client est en partie structurée par l'utilisation de l'outil informatique. La structure du dialogue homme-machine interfère avec la conversation naturelle avec le client potentiel. La saisie du fichier clients est parfois différée quand cette activité administrative n'est pas compatible avec le maintien d'une relation commerciale de qualité.

- la nature des compétences et savoir-faire requis pour s'inscrire efficacement dans la nouvelle situation de travail

L'aptitude commerciale intègre la connaissance de modes opératoires sur l'outil informatique. Des systèmes interactifs d'aide à la décision complètent et parfois se substituent aux connaissances bancaires des employés de banque.

Les multiples implications de ces projets modifient les habitudes de collaboration fonctionnelle entre les différentes fonctions de l'entreprise. C'est ainsi que lors d'une étude récente (Rogard et Vallery, 1991a) sur l'évolution des fonctions d'organisation réalisée dans neuf établissements de la Banque et de l'Assurance, nous avons pu mesurer l'implication de plus en plus forte des organisateurs dans des projets touchant à la modification des métiers et l'évolution des qualifications. Préoccupés de longue date de la gestion quantitative des effectifs, les organisateurs intègrent de plus en plus naturellement dans leur démarche la gestion qualitative. L'organisateur s'inté-

resse depuis toujours à la répartition des tâches et des responsabilités au sein de chaque service, de chaque unité et au degré de polyvalence ou de spécialisation souhaitable. Mais et c'est plus nouveau, il participe aussi à une véritable gestion prévisionnelle des emplois. En effet, nous avons constaté que les organisateurs s'engagent de plus en plus fréquemment dans la mise au point — en collaboration avec les services de la DRHS — d'outils et de plans d'action pour favoriser la mobilité fonctionnelle des personnels. D'une collaboration qui se situait en sortie de projets (réallocation des ressources humaines dégagées par les réorganisations d'unités), on passe donc, quoique moins fréquemment, à une collaboration plus en amont.

Sachant qu'aujourd'hui elle n'a que très peu pénétré le tertiaire financier et qu'elle propose une méthodologie d'analyse du travail différente de celle mise en œuvre par les services organisations, quelle peut être la contribution de l'ergonomie dans des évolutions imbriquant de plus en plus étroitement les changements techniques, organisationnels et sociaux ? Comment, à l'aide de sa démarche d'analyse détaillée sur le terrain des situations de travail, l'ergonome peut-il enrichir la définition des profils de poste tout comme la construction des nouvelles grilles de classification ? En clair, peut-on préciser les voies de collaborations entre ergonomes et directions des ressources humaines ? Autant de questions qui ont pour objectif, dans le cadre de ce congrès, d'ouvrir le dialogue.

Dans cette optique, quatre pistes de réflexion nous paraissent devoir être explorées.

L'analyse des compétences professionnelles dans la conception de nouvelles situations de travail

Le concept de "compétences" recouvre chez l'ergonome "un ensemble stabilisé de savoirs et de savoir-faire, de conduites types, de procédures standards, de types de raisonnement que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau" (Montmollin, 1984). Elles relèvent donc pour lui de l'ordre de l'explication et la description et non de l'évaluation. Sur ce point, la préoccupation de l'ergonome diffère sensiblement de celle des gestionnaires de ressources humaines. Son souci est moins de classer les individus selon leurs compétences présumées (formation, expérience professionnelle...) que de mettre à jour celles qui sont effectivement requises dans telle ou telle situation de travail. C'est donc toujours en relation avec une situation particulière que l'ergonome identifie des compétences. Il découvre, par exemple, que tel emploi classé comme purement administratif nécessite aussi, de par son implantation, des aptitudes relationnelles avec la clientèle. C'est ainsi le cas flagrant de certains emplois de back-office dans les points de vente bancaires.

L'ergonome s'intéresse donc moins au travail prescrit — tel qu'il est décrit dans les définitions de fonction ou qu'il apparaît fréquemment dans les entre-

tiens menés avec la hiérarchie — qu'au travail réel. Ce dernier peut se définir comme l'activité mise en jeu par un individu au travail en fonction des objectifs qu'il s'assigne, des ressources dont il dispose et du contexte organisationnel dans lequel il évolue. A partir d'une analyse de l'existant fondée sur l'observation systématique et indépendante des situations de travail, l'ergonome est donc à même de faire remonter à la DRHS une meilleure appréciation des compétences réelles requises pour occuper tel ou tel poste. Il peut aussi attirer l'attention sur les limites d'une conception des situations de travail qui négligerait la reprise de savoir-faire non reconnu :

Un établissement bancaire parisien décentralise dans ses agences la saisie des ordres de bourse. Le service central qui recevait les ordres par téléphone pour les transmettre aux agents de change est appelé à disparaître. Pour l'ingénieur en charge du projet, la compétence du personnel de ce service est surtout d'ordre technique. Une analyse ergonomique de l'activité du service central montre que la compétence des employés est surtout d'ordre relationnel. C'est leur aptitude à tisser des relations de confiance avec les agents de change, leur capacité à rétablir par une négociation téléphonique souvent serrée les incidents de saisie ou les erreurs d'ordres — émanant fréquemment des agences — qui font l'essentiel de leur efficacité au travail. Le projet de nouvelle organisation reste muet sur les conditions dans lesquelles ces aptitudes pourront être conservées ou développées.

La méthodologie d'analyse ergonomique comme outil d'analyse des potentiels

Il n'est pas envisageable de décrire ici dans le détail l'ensemble des techniques d'analyses utilisées par les ergonomes. En elle-même, la diversité des facteurs susceptibles d'affecter l'activité d'un individu à un poste de travail suggère la variété des techniques de mesure et d'analyse susceptibles d'être un jour ou l'autre utilisées par un ergonome. On distinguera en effet au moins :

- les moyens donnés à l'individu dans le cadre de son activité et le contexte physique, temporel et organisationnel dans lequel s'insère cette activité :
 - caractéristiques des moyens matériels du poste de travail (machines, outils, documents... du point de vue de leur facilité d'utilisation, de leur maniabilité, de leur facilité d'apprentissage...);
 - l'espace de travail : dimension du poste de travail, déplacements dans et hors de l'espace de travail immédiat, ambiances physiques (lumière, chaleur, bruit...);
 - organisation du travail (contraintes temporelles, procédures prescrites, qualification requise...).
- les caractéristiques individuelles : état de santé, âge, passé professionnel, formation reçue sur le poste de travail, expérience du poste de travail, caractéristiques psychologiques générales...

- les caractéristiques de la situation collective de travail : moyens de communication entre les individus, fonctionnement psychosociologique du groupe de travail (qualité des échanges inter-personnels, niveau de coopération...)...

Face à cette complexité des situations naturelles de travail, les techniques d'analyse utilisées par les ergonomes peuvent permettre d'aider à l'identification des potentiels et à la conception de la formation.

Les observations

C'est la technique des "observations instantanées" qui est la plus souvent utilisée, car elle a le mérite de pouvoir être appliquée dans la plupart des situations de travail. Si le nombre des variables observables simultanément est forcément limité, cette technique permet de recueillir les grandes caractéristiques de l'activité sur des plages temporelles continues relativement longues. La continuité des séquences d'action peut ainsi être préservée et l'interaction entre diverses actions ou tâches étudiée.

Dans le cadre de l'analyse de l'activité de guichetiers de banque, VALLERY. (Rogard et Vallery, 1991b), a mené des observations systématiques d'exécution de tâches administratives et commerciales au guichet. Chaque opération bancaire observée (remise de chèques, retrait d'espèce...) pouvait ainsi être replacée dans son contexte organisationnel (par exemple, file d'attente au guichet ou pas). L'utilisation des transactions informatiques de saisie des opérations était analysée du point de vue de leur facilité d'utilisation en contexte de travail réel. Les résultats ont montré des stratégies différenciées selon les agents occupant un même poste et une même fonction. Ainsi, certains agents traitent les opérations face aux clients en temps réel tandis que d'autres reçoivent les clients puis répartissent le travail administratif correspondant sur plusieurs jours. Les potentiels des agents en termes d'auto-organisation de leur travail, les aptitudes à la vente des guichetiers, sont aussi décelés au travers de ces observations.

L'analyse des communications dans le travail

Après une longue période où l'ergonomie a souvent considéré l'homme au travail en tant qu'individu isolé, la dimension collective de beaucoup des situations de travail s'est peu à peu imposée aux ergonomes. Si bien que l'analyse des communications entre individus d'une même équipe de travail est devenue une technique couramment utilisée. C'est moins la dynamique interne des communications que leur signification pour les individus et leur impact sur la régulation de l'activité qui intéresse alors l'ergonome. Dans l'analyse du travail, on procède donc couramment au recueil systématique des communications — verbales et non verbales — entre les membres d'un même collectif de travail ou bien entre employés associés au cours d'une procédure particulière. Communications téléphoniques dans le cadre de la maintenance de guichets automatiques de banques (Ro-

gard et Vallery, 1991b), échanges verbaux — au sein d'un bureau chargé de la saisie de dossiers maladies dans une Mutuelle — à l'occasion de pannes de micro-ordinateurs (Jeffroy, 1987), analyse des interactions entre un chargé de portefeuille et un client (Rogard, Vallery, Gros, étude en cours), l'analyse des modalités et des contenus des communications est très révélatrice des compétences réelles des individus mais est aussi une bonne source d'informations sur leurs potentiels d'évolution. Elle est, en particulier, très utile pour déceler les chances de réussite à des postes nécessitant de fortes capacités de coordination et supposant la mise en œuvre de bonnes aptitudes relationnelles.

L'analyse ergonomique offre ainsi une alternative — sans doute plus coûteuse en temps — aux méthodes d'évaluation des potentiels actuellement disponibles. Ces dernières ont, selon nous, pour caractéristique de s'appuyer sur des critères subjectifs peu explicites et de ne pas garantir une validité externe suffisante.

L'apport de la démarche ergonomique à la conception des actions de formation

L'analyse ergonomique de l'activité débouche aussi parfois directement sur des recommandations en matière de conception de formation. Mais dans ce domaine l'apport de l'ergonome tient compte du fait qu'il cherche surtout à extraire de la description de l'activité observée à un poste de travail des logiques d'actions liant connaissances générales ou opératoires, savoir faire locaux...

Une analyse détaillée de l'activité de maintenance de guichets automatiques bancaires (GAB), fondée principalement sur l'étude des dialogues entre personnels d'agences et spécialistes du centre électronique et sur des observations dans les points de vente, conduit à préconiser une formation hors site des responsables des GAB dans les agences bancaires. Cette formation, dont le programme est esquissé par l'ergonome, serait organisée autour de trois contenus : la maintenance ordinaire (opérations comptables routinières, relance et chargement de l'automate...), l'entretien (nettoyage des cellules optiques, vérification des cassettes...), l'intervention à réaliser sur place lors des incidents les plus fréquents (bourrages, ...) (Rogard et Vallery, 1991b).

D'une manière plus générale, l'ergonome de par sa présence sur le terrain au contact direct des personnels est souvent en situation de repérer des déficits de formation. C'est alors naturellement qu'il doit collaborer avec les cellules formation des DRHS pour la mise en place d'actions spécifiques ou l'amélioration des formations proposées au personnel. Là encore, tandis que le formateur aura tendance à privilégier la transmission de connaissances, l'ergonome tentera d'orienter la formation vers la maîtrise de logiques d'action.

L'approche de l'ergonomie dans les perspectives d'évolution qualitative des emplois

Observatoire de l'évolution des métiers, réalisation de carte des métiers, typologies d'emplois types... la nécessité de disposer d'une connaissance la plus précise et la plus en amont possible de la structure et des contenus des emplois et métiers est désormais entrée dans les mœurs. Cette évolution s'inscrit dans le courant de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC). Diverses méthodologies (méthode des emplois-types développée par le CEREQ*, répertoire des compétences**...) sont aujourd'hui proposées pour ordonner, comparer et classer les activités au travail.

Dans le cadre de ce congrès où ces méthodes sont, bien entendu, objet de discussion et avec le point de vue d'ergonomes non spécialistes des ressources humaines, nous voudrions simplement attirer l'attention sur la pertinence des données qui fondent l'élaboration de ces catégorisations. Il y a, en effet, selon nous un risque à ce que la standardisation des emplois ne masque la diversité des compétences professionnelles mise en œuvre dans les situations de travail.

En posant la question de façon volontairement caricaturale, on peut en effet se demander si des repérages statistiques, des analyses documentaires et dans le meilleur des cas des entretiens individuels ou de groupes, suffisent à cerner la réalité des métiers ou emplois. Bien évidemment, c'est aussi le statut épistémologique des verbalisations et discours produits autour du travail qui est ici indirectement mis en cause. En effet, sans mettre en cause la capacité des personnels à décrire leurs activités, sans mettre en doute la bonne foi des hiérarchies concernées par les projets de gestion prévisionnelle, notre expérience de terrain au sein d'entreprises variées nous incite à pondérer le poids des informations ainsi recueillies. Dans le domaine du travail comme dans les autres, tout n'est pas en effet transmissible par le verbe. Ce qui dans l'activité d'un employé apparaîtra mineur à un cadre moyen, se révélera aux yeux du premier, ou sera validé par l'analyse ergonomique, comme central (on observe, par exemple, que de nombreuses tâches — parfois diluées dans l'organisation — et qui n'entrent pas dans les définitions de fonction ne sont pas reconnues comme telles et s'agrègent autour des individus dont la fonction offre le moins de visibilité).

C'est pourquoi lorsque l'ergonome interroge un individu sur son travail, il préfère que ses propos se réfèrent à une séquence particulière d'activité qu'il a eue la possibilité d'observer plutôt que de rester abstraits et généraux. En clair, il recherche moins l'opinion d'un individu sur son poste que les moyens de comprendre l'activité et les raisonnements sous-jacents à la réalisation d'un objectif fonctionnel particulier.

Dans cette perspective, l'ergonome est parfois conduit à enrichir les techniques classiques de GPE sur la base d'observations de terrain donnant substance aux évolutions proposées.

Un établissement financier a comme objectif d'augmenter de 30 % les effectifs des chargés de clientèle par réduction du personnel administratif. Cette opération s'inscrit dans le cadre d'une restructuration organisationnelle. La mise en œuvre d'outils statistiques combinée avec les données sociales de l'entreprise (pyramide des âges, ancienneté...) permet de cerner les caractéristiques et les volumes des effectifs à reconvertir. L'intervention de l'ergonome auprès de chargés de clientèle déjà en exercice concourt à la définition de contenus de formation et aide à la création de filières d'emplois à l'intérieur des fonctions commerciales.

D'une manière générale, il nous semble que l'ergonomie peut apporter une contribution utile aux métho-

des de gestion prévisionnelle des emplois à condition de bien situer le moment et la nature de son apport. En partant du constat de l'impossibilité de conduire une analyse du travail en amont et à tous les postes de l'entreprise, nous suggérons qu'à tout le moins et dans une première étape, elle serve d'outil de validation lorsque sont répertoriés mais non encore diffusés les projets de classification. Un retour — qui ici serait plutôt un aller — dans la situation de travail devrait effectivement favoriser à ce stade, la "validation écologique" des descriptifs issus des premières analyses.

A travers cette brève communication, on mesure donc que le pari des ergonomes est bel et bien de réconcilier la connaissance et la compréhension fine des activités de travail et le pilotage et la gestion de ceux qui sont censés les mener à bien.

* Centre d'Etudes et de Recherches sur les Qualifications.

** Développée par B. HEINDRICKX et appliquée aux emplois du Musée du Louvre (cf. *Lettre de l'ANACT*, n° 165, août 1991).

BIBLIOGRAPHIE

- Jeffroy, F. (1987) *Maîtrise de l'exploitation d'un système micro-informatique par des utilisateurs non-informaticiens*. Thèse de doctorat en Ergonomie, Université Paris XIII - Naturalia & Biologia.
- Montmollin, M. de (1984) *L'intelligence de la tâche*, Berne, Peter Lang.
- Montmollin, M. de (1986) *L'ergonomie*, Paris, La Découverte.
- Ombredane, A., Favergé, J.M. (1955) *L'analyse du Travail*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Rogard, V. et Vallery, G. (1991a) *L'organisation, levier de*

- facilitation des changements*, *Performances*, N° Spécial Banques, Février 1991.
- Rogard, V. et Vallery, G. (1991b), *L'informatisation des activités tertiaires : des questions pour l'ergonomie cognitive* in *Ergonomie et Informatique* (Sous la direction de J.-C. Sperandio), Masson, (en cours de publication).
- Vallery, G et Rogard, V. (1991) *Ergonomes et organisateurs face à la modernisation des entreprises du tertiaire : un groupe de travail ANACT*, *La Lettre de l'ANACT*, n° 163 Mai 1991.