

PARTIE 2. LES FONDEMENTS METHODOLOGIQUES DU MEMOIRE

1.1	Travail, activité ou tâche ?	1
1.2	Une référence : le répertoire opérationnel des métiers et des emplois de l'ANPE	2
1.3	La méthodologie	4
1.3.1	Questionnaire et entretiens semi-dirigés	4
1.3.2	Les profils de tâches des agents.....	6

L'objectif étant de décomposer les tâches des agents du service étudié, puis de comparer les profils ainsi obtenus aux profils les plus comparables observés dans d'autres secteurs d'activité, les deux enjeux méthodologiques du mémoire s'articulent, d'une part, autour des notions de tâches et d'activité, et, d'autre part, de profils d'emploi.

1.1 Travail, activité ou tâche ?

Les notions sont multiples pour décrire l'action professionnelle : travail, action, opération, activité, tâches, sous-tâches, sous-sous-tâches.... La notion de travail fait référence au terrain, au contexte des activités. L'activité, quant à elle, est ce qui est réellement fait par un opérateur pour exécuter une tâche ; la tâche est ce qui est à faire, le but à atteindre. La terminologie choisie ici est celle de tâche, c'est-à-dire une action distincte à accomplir, dont l'agrégation professionnelle constitue l'activité des agents. Une tâche peut se répéter plusieurs fois dans la journée, elle peut s'accomplir en plusieurs fois, mais sa principale caractéristique est d'être clairement identifiable vis-à-vis des autres types d'actions professionnelles : répondre au téléphone, remplir un dossier, poser une perfusion, rassurer un patient... sont des tâches qui répondent à ces critères. La notion d'action était trop pointue – une tâche ou une activité sont formées de plusieurs actions ; celle d'opération, composée de plusieurs tâches ou actions, renvoyant à une notion plus précise d'ergonomie. Faire un lit, par exemple, est une tâche qui se décompose en plusieurs actions (ou sous-tâches) : retendre les draps, reformer les oreillers, remettre les couvertures.... Faire les lits est une des tâches qui composent l'activité de l'agent dont c'est la mission.

Ce qui importe ici, c'est la nature de la tâche réalisée. Pour Richard (1990), trois types d'informations sont importants s'agissant de l'action de travail :

- le résultat de l'action ;
- les procédures de l'action ;
- les prérequis qui permettent l'action.

Pour Sebillotte (1991), l'analyse de la tâche vise à mettre en évidence : « *Les objectifs que cherchent à atteindre les sujets dans la planification de leur action, leur propre logique dans l'exécution de la tâche, les procédures qu'ils utilisent pour atteindre ces objectifs et les conditions nécessaires à l'application de ces procédures.* » L'étude qui suit ne se penche que sur le résultat et les objectifs que les opérateurs cherchent à atteindre.

1.2 Une référence : le répertoire opérationnel des métiers et des emplois de l'ANPE

Pour comparer les tâches des personnels du service de cardiologie à celles les plus comparables des agents de secteurs où les 35 heures sont déjà appliquées, il fallait trouver une source existante d'analyse et de décomposition des tâches. Le choix s'est porté sur le Répertoire opérationnel des métiers et des emplois (ROME) de L'ANPE¹ (1999) qui recense, classe et compare la plupart des métiers et des activités pratiqués.

Les présupposés méthodologiques du mémoire se conformaient à cette source, à savoir que la plupart des tâches des soignants et des médecins ne relèvent pas du soin et, qu'à ce titre, elles ont vocation à se comparer à des tâches équivalentes accomplies dans d'autres secteurs d'activité. Cette fongibilité d'action entre métiers sous-tend la méthodologie du ROME, outil destiné à faciliter la mobilité et la transférabilité des acquis professionnels. Le concept « d'emploi/métier² » du ROME privilégie :

- la similitude des contenus d'activité de plusieurs emplois ou métiers ;
- la présence de compétences techniques de base communes à ces différents emplois ou métiers ;
- la proximité des profils requis pour exercer ces emplois ou métiers.

A l'origine de la démarche de l'ANPE figure une interrogation : comment dire qu'un emploi/métier est proche d'un autre emploi/métier alors qu'ils ne se ressemblent pas ? L'objectif est d'aider les salariés et les demandeurs d'emplois à choisir une mobilité dans laquelle ils aient le maximum de chance de réussite. Pour répondre à l'interrogation initiale, il faut être capable de traiter la question suivante : comment analyser les compétences transversales de façon identique pour tous les emplois/métiers ?

¹ Agence nationale pour l'emploi.

² Voir glossaire, annexe 5, p. **Erreur ! Signet non défini.**

La plupart des méthodes existantes s'appliquent à cerner le plus finement possible le mode opératoire et à dresser la liste des savoirs mobilisés. L'ANPE s'est donc appliquée à trouver d'autres critères, des « critères compétences » qui décrivent à la fois ce qui est mobilisé pour exercer une action, des critères transversaux attachés à l'exercice d'une activité. Cette démarche l'a conduite à travailler sur des compétences « cognitives », c'est-à-dire celles qui concernent les démarches mentales, les stratégies de résolution des problèmes, celles qui guident de manière consciente ou non consciente l'action dans « la tête des personnes » au moment où elles l'accomplissent. L'idée est de mettre l'accent sur autre chose que sur le geste opératoire, de dépasser la notion de savoir-faire. Dans cette perspective, les emplois non qualifiés sont tout autant mobilisateurs de compétences cognitives que n'importe quel emploi qualifié ou très qualifié ; simplement, il ne s'agit pas des mêmes.

Dans la mesure où l'objectif est de décrire les compétences nécessaires de manière dominante pour résoudre les problèmes liés à l'exercice de l'emploi/métier, c'est par une analyse préalable des activités que l'ANPE détermine les compétences cognitives dominantes. Les compétences cognitives – présentes dans toute action, qu'elle soit manuelle, intellectuelle ou relationnelle – sont les compétences les plus transférables ; elles sont peu nombreuses. Sur la base de ces observations, l'ANPE a ensuite construit des « aires de mobilité³ » qui, pour chaque emploi-métier, déterminent les emplois/métiers dont les compétences cognitives dominantes sont les plus comparables.

Pour construire les aires de mobilité, la démarche de l'ANPE a donc été la suivante :

- identifier les compétences techniques de base de l'emploi/métier ;
- analyser, pour chaque emploi/métier les compétences cognitives dominantes mobilisées au cours de ces activités ;
- entrer toutes ces informations dans une base de données ;
- comparer ces données les unes aux autres.

La comparaison par le biais des compétences permet d'instaurer une distance entre deux emplois/métiers. Les emplois/métiers sont positionnés les uns par rapport aux autres en fonction de la plus ou moins grande similitude qu'ils possèdent du point de vue de leurs compétences cognitives. C'est la situation de ces emplois les uns par rapport aux autres qui permet de construire une aire de mobilité pour chaque emploi/métier, chaque aire correspondant à un ensemble d'emplois/métiers « cibles »⁴.

³ Voir glossaire, annexe 5, p. **Erreur ! Signet non défini.**

⁴ Un exemple d'aire de mobilité de l'ANPE figure en annexe 6, p. **Erreur ! Signet non défini.**

1.3 La méthodologie

A la lumière de ces éléments, un certain nombre de choix méthodologiques ont été faits :

- la conduite d'entretiens semi-dirigés sur la base d'un questionnaire ;
- pour chaque type d'agents, la mise au point d'un profil de tâches à comparer avec les fiches emplois/métiers du ROME.

1.3.1 Questionnaire et entretiens semi-dirigés

Sebillotte (1991) évoque plusieurs méthodes de description des tâches, notamment celle de Johnson et Diaper, et celle de Suchman. La méthode de Johnson et Diaper – qui s'inscrit dans une perspective de formation – a deux composantes : une analyse de données et une description de la tâche. Les données sont issues de l'observation de l'exécution des tâches ; les descriptions sont ensuite reformulées en termes de connaissances nécessaires pour le sujet en formation. L'approche de Suchman, quant à elle, met en lumière les différences qui existent entre les plans proposés en intelligence artificielle et le comportement réel des humains lorsqu'ils sont en situation. Sebillotte, elle-même, propose une approche fondée sur la formalisation d'entretiens conduits auprès d'agents ; c'est cette méthode-là qui a été adoptée.

Parmi les différentes techniques disponibles pour identifier les tâches des agents – interviews, observations en situation de travail suivies de demandes d'explications, raisonnements à haute voix pendant l'exécution d'une tâche, enregistrements vidéos... – le choix s'est porté sur un entretien semi-dirigé d'une heure environ, fondé sur un questionnaire commun soumis à tous les personnels rencontrés⁵. Les contraintes d'un service de soins ne permettent pas, en effet, d'éloigner trop longtemps les personnels de leur poste de travail.

La rapidité de l'échange a provoqué une plus grande spontanéité dans les réponses – sans que l'enquêteur ne se dispense de revenir sur des points qui méritaient éclaircissement. La vivacité des réponses a permis de mettre en évidence la représentation personnelle que chaque agent se fait de son travail, alors qu'un entretien plus long aurait conduit à davantage de réflexion quant à la nature des réponses apportées. Chaque entretien a commencé par quelques minutes d'échanges informels permettant à l'enquêteur de définir le champ de son étude, et à la personne interviewée de faire connaître son sentiment personnel sur les 35 heures ou d'exprimer les propos qu'elles avaient préparés pour l'occasion.

⁵ Le questionnaire est reproduit dans l'annexe 3, p. **Erreur ! Signet non défini.**

Alors que Sebillotte (1991) recommande de faire préciser : « ... *L'ordre des actions, des sous-tâches, des buts, tout ce qui peut permettre d'agencer, d'organiser l'ensemble des actions de l'opérateur* », le parti a été pris d'orienter les entretiens dans le sens d'une description au plus vaste des tâches effectuées, sans hiérarchisation entre elles – que cela soit en termes d'importance relative des tâches les unes par rapport aux autres, ou bien de durée. Durant les entretiens, il était demandé aux agents interviewés de broser le panorama le plus large et le plus complet de leurs différentes activités et non de mettre en avant celles qui leur semblaient les plus importantes ou qui leur réclamaient le plus de temps à accomplir. L'objectif de l'étude, telle qu'il était décrit en exergue de chaque entretien, était d'établir le panel le plus large possible des tâches des agents interrogés. L'idée sous-jacente, dans chaque entretien, était de faire apparaître le type de métier – appartenant ou non au secteur de la santé – auquel chaque tâche pouvait se rapporter ; c'est dans ce sens que les questions étaient formulées, ou réitérées.

Au total, 51 agents – médecins et non médecins – ont été interviewés, représentant l'ensemble des fonctions communément rencontrées dans un service hospitalier (tableau 6).

Tableau 1. Nombre d'agents rencontrés à l'hôpital Saint-Antoine par type de fonction

Fonction	Service cardiologie	Autres services	Total
PUPH	1	1	2
PH	1	1	2
CCA	2	1	3
Médecin attaché	3		3
Interne	2	1	3
Externe	2		2
Cadre supérieur infirmier	1	1	2
Cadre infirmier	3	1	4
Infirmière	8	2	10
Aide-soignante	6	1	7
Agent hospitalier	1		1
Secrétaire médicale	1	1	2
Secrétaire hospitalière	2	1	3
Assistante sociale	1	1	2
Kinésithérapeute	1	1	2
Diététicienne	1	1	2
Manipulatrice radio		1	1
TOTAL	36	15	51

Durant les entretiens, la technique du « Pourquoi et comment ? », développée par Graesser (1978), a été utilisée : elle permet d'orienter et de faire rebondir les entretiens qui s'articulent entre les objectifs des tâches accomplies par les agents et leurs modalités d'accomplissement. Pour le travail d'observation conduit dans le service cardiologie de l'hôpital Saint-Antoine, la question « Avec qui ? » a été systématiquement ajoutée au questionnaire, de façon à mettre en lumière les liens existants entre les différents types de personnels du service.

1.3.2 Les profils de tâches des agents

En premier lieu, le questionnaire a été finalisé et testé en dehors du service cardiologie, auprès d'agents ayant des fonctions comparables à celles que l'on y rencontre ; l'objectif étant de valider le questionnaire et la méthodologie d'entretien sans exercer une influence sur les réponses à obtenir dans le service enquêté. L'autre intérêt de cette méthode est de varier les sources de réponses pour éviter une distorsion dans les résultats, qui pourrait être liée à la spécialité médicale du service. Sur les 51 agents rencontrés, 36 appartiennent au service cardiologie, 15 exercent dans sept services différents : urgences, réanimation médicale, psychiatrie, rhumatologie, médecine interne, ORL, radiologie.

Pour chaque type d'agent, un profil brut de tâches non hiérarchisées a été réalisé. Ces profils bruts de tâches ont ensuite été regroupés par genre d'activité – nettoyage, participation aux soins, secrétariat, accueil, animation d'équipe... Les types de tâches de chaque genre ont, enfin, été comparés aux compétences de bases les plus proches, définies par les fiches emplois/métiers du ROME, ce qui a permis de mettre en regard les types d'emplois/métiers correspondant aux genres de tâches pratiquées par les différents types d'agents du service. Cette comparaison a pris la forme de tableaux, dont un exemple figure dans le tableau 7⁶.

Tableau 2. Exemple de tableau de comparaison tâches/emploi-métier

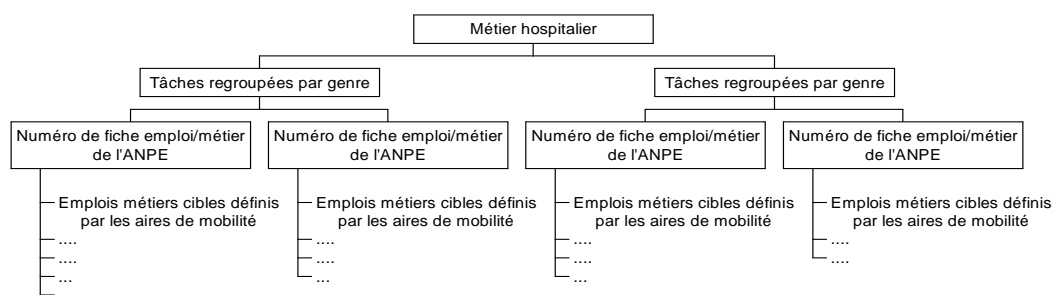
TÂCHES ACCOMPLIES DANS LE SERVICE	COMPÉTENCES DE BASE ANPE
<p>NETTOYAGE</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Je prépare mes produits. <input type="checkbox"/> Je balaye le sol, le lave. <input type="checkbox"/> Je lave les chambres : je nettoie les sanitaires, les poignées, les portes, les glaces, les murs, les plinthes, les radiateurs. <input type="checkbox"/> Je lave le poste de soins. <input type="checkbox"/> Je lave les couloirs. <input type="checkbox"/> Périodiquement, je lustre les chambres et les couloirs. <input type="checkbox"/> Je lave les sanitaires privés. <input type="checkbox"/> Je veille en permanence à la propreté de mon eau. <input type="checkbox"/> Je fais du lavage et de la désinfection (mélange, dilution des produits). 	<p>FICHE N° 11 211 – NETTOYEUR DE LOCAUX ET DE SURFACES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organiser son travail en fonction de consignes orales ou écrites. • Contrôler l'approvisionnement ou approvisionner son poste de travail en matériels et produits. • Effectuer le choix et le dosage des produits en fonction des surfaces à traiter. • Exécuter les travaux de nettoyage des locaux et surfaces. • Manipuler et porter des matériels et des machines. • Nettoyer les matériels et les machines après usage. <p>FICHE N° 13 111 – EMPLOYE D'ETAGE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nettoyer, entretenir et mettre en ordre les chambres, salles de bain, sanitaires... • Interpréter des consignes orales et écrites, des plannings d'occupation des chambres et des feuilles de service. • Choisir les produits d'entretien adaptés aux différentes phases du nettoyage. • Utiliser et entretenir les appareils et installations les plus courants. • Identifier les travaux à exécuter et repérer les anomalies dans une chambre.

⁶ Les tableaux comparatifs, accompagnés des graphiques d'arborescence, figurent – pour chaque type de métier – dans l'annexe 1, p. **Erreur ! Signet non défini.**

A gauche, et en gras, apparaît le genre de tâches accomplies. Pour l'agent hospitalier de ménage (qui fait, ici, office d'exemple), il n'y a que le nettoyage ; pour d'autres agents, on peut recenser deux, trois, quatre genres de tâches, voire plus. En dessous de l'intitulé du genre, figure la liste des tâches correspondant au genre. A droite, et en regard, est inscrit l'emploi-métier (et son numéro de fiche ANPE) auquel correspond le genre de tâches. Au genre de tâches accomplies par l'agent hospitalier de ménage, par exemple, correspondent deux emplois/métiers recensés par l'ANPE : « Nettoyeur de locaux et de surfaces⁷ » ainsi que « Employé d'étage⁸ ».

Enfin, les aires de mobilité que le ROME établit par emplois-métiers⁹ finalisent cette comparaison, sous la forme d'arborescences de fonctions qui suivent le modèle décrit dans le graphique 1.

Graphique 1. Le modèle des arborescences de fonctions



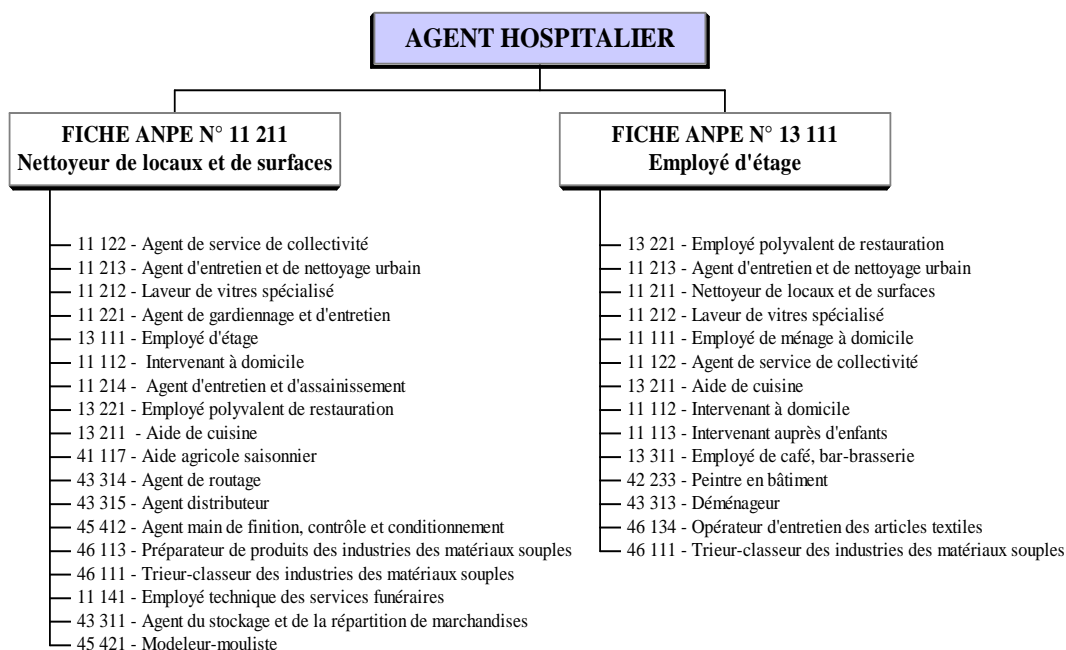
L'arborescence de fonctions correspondant à chaque métier (dont un exemple figure dans le graphique 2) est, dans l'annexe 1, placée sous le tableau de comparaison. Le premier niveau d'arborescence rappelle le nom du métier hospitalier analysé. Le second niveau renvoie aux emplois-métiers de l'ANPE qui, eux-mêmes, correspondent aux genres de tâches accomplies par l'agent (figurant dans la partie gauche du tableau de comparaison). En troisième niveau d'arborescence, figurent les emplois-métiers « cibles », qui, selon l'ANPE, réclament les mêmes compétences de base que l'emploi/métier « source ».

Graphique 2. Un exemple d'arborescence de fonctions

⁷ L'ensemble des fiches ANPE auxquelles il est fait référence figurent dans l'annexe 2, p. **Erreur ! Signet non défini.** L'emploi-métier *Nettoyeur de locaux et de surfaces* se trouve ainsi dans la fiche ANPE n° 11 211, p. **Erreur ! Signet non défini.**

⁸ Fiche ANPE n° 13 111, p. **Erreur ! Signet non défini.**

⁹ Rappelons qu'un exemple d'aire de mobilité de l'ANPE est fourni en annexe 6, p. **Erreur ! Signet non défini.**



Au final, par le biais du tableau de comparaison et de l'arborescence de fonctions, on peut – pour chaque métier enquêté dans le service cardiologie – cheminer à partir d'une tâche et/ou d'un genre de tâches jusqu'à un « métier-cible » défini dans les aires de mobilité de l'ANPE et ayant peu ou pas de liens du tout avec l'hôpital.

C'est sur la base de l'analyse de ces deux éléments – tableaux de comparaison et arborescences des fonctions – qu'un certain nombre de remarques vont pouvoir être formulées, et des enseignements tirés de l'observation du service hospitalier objet de l'étude.