

Comment construire soi-même son propre poste, lorsque l'on arrive dans une structure peu habituée à disposer d'un ergonome ?

Animateur : Brahim Mohammed-Brahim

Communications non validée par les auteurs

Intervenants : Cédrik Renault, Frédéric Darmon, Philippe Négroni

Brahim Mohammed-Brahim

Dans l'intitulé de l'atelier, il est question de structure « peu habituée » à disposer d'un ergonome. Mais un ergonome peut aussi en cacher un autre : il s'agit donc de construire mais aussi parfois de reconstruire lorsqu'un ergonome est déjà passé. Le positionnement commence dès la rédaction du CV, la négociation de son contrat de travail. Il s'agit alors de se poser quelques questions :

- Quelles sont les attentes de la structure par rapport à ce poste ?
- Quelles sont les conditions matérielles de la contractualisation ?
- Qu'avons-nous dans notre escarcelle ?
- De quel poste avons-nous envie ?
- Quelles sont les évolutions à créer ou à attendre du poste ?

Il faut répondre au prescrit mais cette réponse doit être apportée en précisant la plus-value. C'est à dire ce que nous allons apporter de plus par rapport à ce qui nous est demandé au départ.

Cédrik Renault

J'ai une formation d'ergonome en suivant le DESS du LESC de Bordeaux 2, en 1999.

Depuis 5 ans et j'ai un demi poste de préventeur à *l'Institut Maritime de Prévention*, il s'agit d'une association loi 1901, créée en 1992, et basée à Lorient.

Le rôle de l'IMP est de mener un certain nombre d'actions de prévention des risques professionnels dans le secteur maritime : la pêche, la marine marchande, et aussi pour une part dans les cultures marines (ostréiculture et mytiliculture).

Le fonctionnement est assuré par dotation annuelle, qui provient de l'établissement national des invalides de la marine l'ENIM (régime de sécurité sociale) des inscrits maritimes c'est à dire des marins. Le lien financier qui nous unit avec l'ENIM, peut permettre de considérer l'IMP comme l'outil de prévention d'un régime particulier de sécurité sociale.

À mon arrivée, un ergonome était déjà en poste depuis 1993, donc je n'étais pas le premier. Par contre mon arrivée au sein de l'IMP, a été provoquée par l'initialisation d'un nouveau

programme intitulé : *Sécurité Intégrée à la Conception des Navires*, que l'on peut traduire par : accompagnement ergonomique de la conception et de la construction des navires.

Je me propose donc de vous parler de cette tentative de développement d'une activité d'aide à la conception dans le secteur maritime.

1. Le programme de Sécurité Intégrée à la conception

En 1999, ce programme constituait une nouveauté, mais cela ne veut pas dire qu'il n'y avait pas eu un certain nombre d'actions menées par mes collègues ou d'autres, pour l'aide à la conception des navires.

Le but du programme était de proposer aux armateurs, ayant obtenu l'autorisation de construire un nouveau navire, une prestation destinée à améliorer les conditions de travail et de vie des marins, à bords des futurs navires. Il y a eu 2 étapes :

- entre 1999 et 2000, le programme était destiné aux chalutiers de 16 à 25 m² parce que c'est un domaine maritime dans lequel avait été identifié une grosse partie d'accidents du travail. Le programme était cofinancé par l'Union européenne et par l'ENIM, ce qui signifie que les prestations proposées aux armateurs étaient gratuites.
- Depuis 2001 le programme sécurité intégrée, s'adresse à tous les types de navires.

2. L'activité de l'ergonome

J'ai donc été amené à participer au processus de conception et de construction de 9 chalutiers, sur 12 projets qui ont pu être menés au total par l'IMP. Depuis 2001 cette activité se poursuit au rythme régulier de un ou deux projets par an, et s'étend à la pêche.

Nous sommes quand même loin d'assister à une explosion du nombre de projets d'accompagnement ergonomique de la conception et construction des navires de pêche. C'est pourquoi tout à l'heure j'ai parlé plutôt d'une tentative de développement de cette activité, plutôt que d'un développement avéré. Nous pouvons nous demander pourquoi cette activité reste-t-elle limitée ? Je vous exposerai deux raisons :

La première renvoie à des caractéristiques du secteur de pêche maritime : spécificités qui n'incitent pas les armateurs à investir dans la prévention des risques professionnels, malgré une pénibilité et dangerosité unanimement admises de cette activité.

La seconde raison concerne la distribution des ressources au sein de l'IMP : entre 1999 et 2000 le programme sécurité intégrée était mon unique activité, je pouvais donc m'y consacrer entièrement ce qui inclut la recherche de nouveaux projets, par courriers parfois, mais surtout par téléphone pour expliquer et tenter de convaincre les armateurs candidats à la construction.

Depuis 2001, j'ai d'autres actions de prévention à mener, donc par conséquent j'ai été amené à laisser de côté la partie « commerciale » de mon activité antérieure. Aujourd'hui je réponds uniquement aux sollicitations des armateurs et j'essaie de les informer de l'existence de ce programme.

Cet élément là, vient aussi illustrer la problématique du comment construire, dans la mesure où l'absence de temps, pour développer une activité commerciale, ne m'a pas permis d'augmenter le nombre de projets d'aide à la conception.

3. Construire son poste : effectuer des compromis

Pour répondre un peu mieux à l'intitulé de cette table ronde, il me semble que dans la situation actuelle, « comment construire » revient à s'interroger sur les adaptations, les compromis que j'ai du accepter de faire, pour intervenir en tant qu'ergonome dans le processus de conception et de construction des navires de pêche.

Au stade actuel de ma réflexion, ces compromis qui sont au nombre de trois sont d'un ordre différent.

Le premier type de compromis concerne le contenu « in fine » de l'intervention : a priori une intervention ergonomique dans le processus de conception et construction de navires de pêche, peut-être composée de quatre étapes relativement classiques :

- Analyse demande,
- Analyses du travail réel ce qui signifie dans la marine : embarquements pour l'ergonome !
- Phase diagnostic/pronostic,
- Suivi de chantier.

En réalité, dans de nombreux cas, nous constatons des interruptions prématurées des projets, des collaborations, qui peuvent en partie être expliquées par la gratuité de nos prestations, et l'absence de conventions signées. Tout se passe sous forme orale en fait avec l'armateur ! Les armateurs ne sont pas tenus par un engagement quelconque, vis à vis de l'IMP et peuvent disposer de la prestation que nous leur proposons, l'interrompre quand ils le souhaitent, prendre ou pas en compte les remarques que nous formulons. Donc intervenir dans le processus de conception et construction, signifie accepter de ne pas avoir de visibilité, non pas sur les résultats mais sur le moment où va s'interrompre la collaboration et sur le pourquoi.

Le deuxième type de compromis, s'applique à la structuration de l'intervention ergonomique. Il interroge directement l'intervention ergonomique, telle que j'ai pu l'apprendre et telle que je la considère aussi comme efficace. En fait, la structuration sous forme de conduite de projet ou processus de conception et construction, est un processus dans lequel la participation de la maîtrise d'ouvrage est très peu structurée. D'abord parce que se sont souvent de petites entreprises, qui n'ont pas les compétences pour suivre ce type de projet et aussi parce que il y a un manque de temps, dans la mesure où pendant la conception, la construction du navire, le « gars » est en pêche ! Donc pas disponible et pas présent. On a donc des situations où finalement, le processus de conception est surtout mené par le chantier naval, et où tant bien que mal l'armateur essaie de réagir après coup, pour améliorer et modifier les plans. Mais jamais il ne va essayer d'anticiper sa demande, ses attentes : à la pêche il n'y a pas de cahier des charges ! Ce mode de fonctionnement s'impose à l'ergonome. J'ai parfois tenté de le transformer, par exemple de concevoir une passerelle sur la base d'un cahier des charges, et je dois avouer que l'on a frisé le ridicule !

Le dernier compromis est relatif à la construction sociale de l'intervention. À la pêche, les matelots sont peu associés au processus de conception. À la décharge des armateurs il faut préciser que l'organisation de cette participation est difficile : en mer les marins ont autre chose à faire, et à terre ils sont en congés. Il est donc difficile de les réunir, pour essayer de les intégrer dans un projet. J'interviens finalement, dans les processus de conception et de construction comme expert. Je suis le seul à porter le point de vue du travail. Cette situation est loin d'être satisfaisante, voire même inconfortable quand il s'agit de proposer des solutions à titre personnel. L'absence des matelots est en partie contrebalancée par la très bonne connaissance que peuvent avoir les patrons armateurs du travail à bord de leurs bateaux. Non seulement parce que la plupart d'entre eux travaillent sur le bateau, mais aussi parce que la plupart du temps ils ont été sur le pont avant d'être patrons ! Le seul aspect subjectif, peut résider dans le fait qu'ils aient quand même une représentation très personnelle, du danger et de la pénibilité dans le travail. Cela peut engendrer des remarques telles, que quand vous essayez de mettre en avant un problème de manutention de charges lourdes sur le pont, le patron vous répond qu'il a été lui aussi sur le pont, et que « le problème ce n'est pas la manutention, mais que les gars qui travaillent maintenant ne savent pas s'organiser... »

Pour conclure sur ces compromis, relatifs à l'intervention ergonomique, je ne les considère pas comme définitifs.

Ils font partie des aléas que j'ai dû accepter jusqu'à maintenant. Mais à chaque projet j'essaie de les remettre en cause pour améliorer la qualité de l'intervention, ainsi que les résultats en termes de conception.

Frédéric Darmon

J'ai une formation d'ergothérapeute à l'origine, c'est dans le cadre de mes études que j'ai découvert l'ergonomie. Je suis alors passé par le CNAM, et le DESS de Lyon 2.

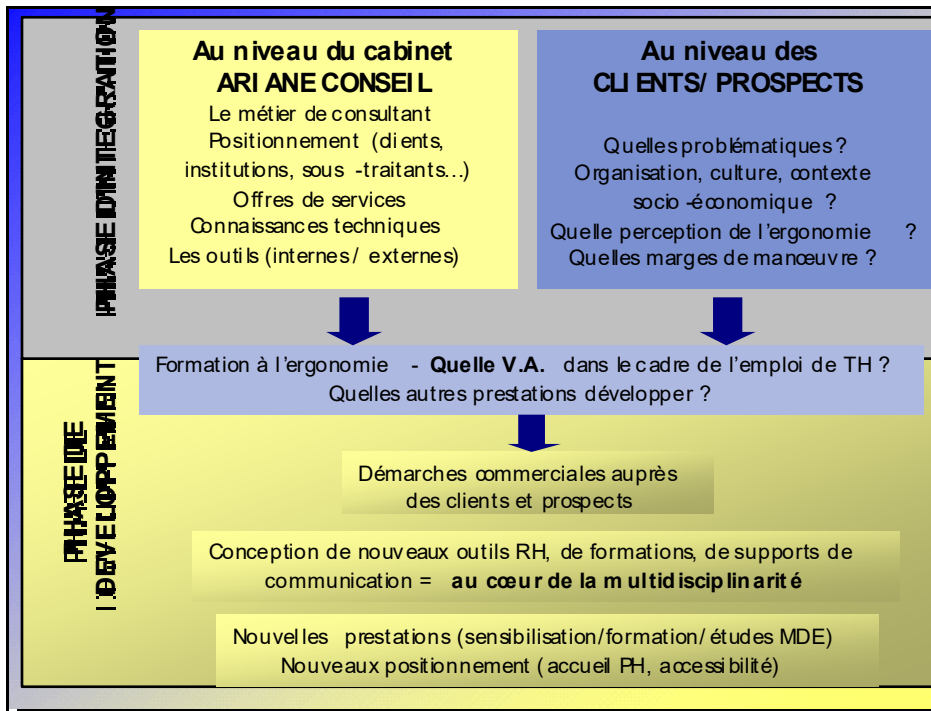
Je souhaitais créer ma propre entreprise, c'est pour cela que j'ai effectué une formation de 4 mois par le biais du MEDEF; formation au cours de laquelle, mon CV fut transmis au Cabinet qui m'emploie aujourd'hui : Ariane Conseil.

C'est un Cabinet de ressources humaines, spécialisé dans la mise en place d'accords, pour l'emploi et le maintien dans l'emploi des personnes handicapées.

1. L'activité de l'ergonome

Nous intervenons à différents niveaux.

Nous sommes sollicités par des entreprises ou structures, pour faire un diagnostic, sur la situation relative à l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés. Il y a donc généralement, une phase quantitative, et une phase qualitative. Soit nous nous arrêtons après le diagnostic, soit nous accompagnons l'entreprise dans la mise en place d'un accord, puis dans la rédaction de cet accord, et surtout dans sa présentation devant les partenaires sociaux, et la DDTE.



Quand l'accord est mis en place, il faut le conjuguer, savoir en termes de politique comment on va le décliner ? Prévoir en termes de formation, communication (avec quels supports, quelles sont les cibles ? À quel niveau intervient-on ? Comment échelonner ? Quelles sont les priorités ? Définir les axes stratégiques...) C'est finalement une conduite de projet sur 3 ans !

Nous avons donc un pôle formation, avec conception de modules de formation spécifiques aux entreprises, et un travail important de représentation sur le terrain.

Et puis il y a des interventions ergonomiques au sens pur du terme. En effet, les entreprises qui mettent en place un accord pour l'emploi de personnes handicapées ne payent plus de subventions à l'AGEFIPH, et cet argent est redistribué en interne pour créer une mission handicap. Cette mission se substitue à l'AGEFIPH, et paye les interventions ergonomiques.

2. Construire son poste : former les différents acteurs

Je reviens sur le « comment j'ai construit mon poste », dans une structure où il y avait déjà une ergonome, mais où l'équipe n'avait pas bien compris ce qu'était l'ergonomie !

Le cabinet pensait qu'ils avaient besoin d'ergonomes, tant au niveau technique pour mener des interventions, qu'au niveau méthodologique pour construire des modules pertinents. Mais il y avait une sorte de flou qui demeurait. J'ai donc décidé de réaliser mon approche sous deux phases : phase d'intégration et phase de développement.

3. La phase d'intégration.

Je sortais de mes études, avec en tête plusieurs questionnements : « c'est quoi le métier de consultant ? C'est quoi de conseiller sur une stratégie d'entreprise ? Concrètement c'est

quoi en termes de déplacements, de gestion de son temps, de planning ? ... » Il fallait aussi que je trouve des réponses adaptées à ces interrogations personnelles.

Par rapport au Cabinet d'autres questions se posaient à moi : « Comment le cabinet se positionnait-il ? Quels étaient ses interlocuteurs chez les clients ? Quels étaient les liens avec l'AGEFIPH ? Comment ça s'articulait ? Quelles étaient les offres de services ? ... »

En termes de positionnement, il a fallu que je comprenne quels étaient les types de prestations, et comment cela s'articulait par rapport à une stratégie d'entreprise. Je devais aussi développer mes connaissances techniques, et aller chercher des infos !

Au niveau du handicap, j'avais des facilités par rapport à mon parcours initial, mais j'ai dû m'intéresser au droit, à la législation, au fonctionnement de la médecine du travail... mais aussi aux outils internes propres au cabinet, et aux outils externes utilisés pour les clients.

Au niveau du client, j'ai dû m'immerger, comprendre ses problématiques, son organisation, sa « culture », son contexte socio économique... Nous intervenons souvent auprès de la grande distribution : donc qu'est ce que c'est qu'un hyper, qu'un super ? Qu'est ce qu'un manager métier ? Un chef de rayon ? Une assistante de caisse... Quelle perception de l'ergonomie ont ces clients ? Certains d'entre eux connaissaient le cabinet, ils avaient donc une représentation, des a priori, des attentes, étaient réfractaires ou non...

J'ai pris la décision de former mes collègues en interne, ainsi que mes clients, à ce qu'est l'ergonomie, et à la valeur ajoutée qu'elle apporte dans le cadre de l'emploi de travailleurs handicapés.

Phase de développement : mes collègues ont pu mettre des mots, sur ce qu'est l'ergonomie, et ce qu'on peut vendre auprès des clients (valeur ajoutée et discours commerciaux ergonomiques...)

L'ergonomie permet la conception de nouveaux outils RH, de formation, de support de communication. Il existe une multidisciplinarité dans le cabinet (origines professionnelles différentes), qui touche au cœur du sujet de ces journées de Bordeaux; surtout quand on arrive à se retrouver tous pour concevoir des modules, des outils pour les clients.

Les nouvelles prestations développées, sont identifiées comme de la sensibilisation, de la formation, des études sur le maintien dans l'emploi, un nouveau positionnement par rapport à l'accueil de handicapés et accessibilité... Le rapport de l'ergonomie aux ressources humaines est aussi intéressant.

L'important pour moi, c'est d'amener notre valeur ajoutée de l'analyse de l'activité sur d'autres sujets stratégiques pour l'entreprise. Le maintien dans emploi devient de plus en plus prégnant dans les entreprises, mais il y a d'autres éléments où l'ergonome a sa place, et où il est pertinent qu'il intervienne. Par exemple sur tout ce qui est gestion prévisionnelle des emplois et compétences (définir les savoir-faire qui émergent, comment évoluent les métiers, comment on aborde les changements technologiques ? ...)

D'autres thèmes aussi peuvent être abordés, comme l'ergonomie et la rémunération (évolution des systèmes de salaires...), ou encore relation ergonomie et formation (réforme avec le DIF/ que peut apporter l'ergonome aux salariés ? ...)

Philippe Négroni

J'ai la chance de participer à cette table ronde sur le thème : « Comment construire soi-même son propre poste lorsqu'on arrive dans une structure peu habituée à disposer d'un ergonome ».

1. Présentation de la formation initiale et de la structure de travail

J'aborderai la question de la multi professionnalité à travers un parcours que je vais résumer rapidement.

Cela fait déjà 17 ans ... On parle aujourd'hui de la gestion des âges, et je me suis rendu compte en faisant ce petit travail que je commençais à vieillir....

J'ai commencé à faire mon travail d'ergonome après être passé par le CNAM à Paris. Je suis arrivé à la Poste, dans une structure où il y avait très peu d'ergonomes. Il y en avait trois qui ne faisaient pas tout à fait la même chose. J'y ai fait un passage très rapide et je me suis assez vite éclipsé. J'avais commencé un travail de thèse, que pour différentes raisons j'ai abandonné. Je suis rentré très vite, pour ceux qui connaissent ou ceux pour qui cela fait écho, à l'IMPACT (Institut pour l'Amélioration des Conditions de Travail), qui était une structure où il y avait effectivement des ergonomes. Je me suis retrouvé avec des gens comme Robert Villatte par exemple, qui à l'époque en était le directeur. Il intervenait essentiellement pour des structures syndicales. On ne parlait pas vraiment à ce moment là d'expertises CHSCT, c'était une structure créée par la CFDT, et qui aujourd'hui n'existe plus. C'est une façon de voir son métier d'ergonome, j'ai appris beaucoup de choses mais en même temps c'est assez particulier.

Ensuite je suis passé dans une autre structure ACKIA, qui n'existe plus. ACKIA a fusionné et s'est transformée, elle disposait à l'époque de douze ergonomes, qui travaillaient sur l'informatique, sur les tests aux utilisateurs, sur l'ergonomie du produit. Enfin des choses qui m'étaient étrangères, et là aussi il a fallu me familiariser, là aussi j'avais un positionnement différent.

J'ai ensuite travaillé à PSA où je suis resté trois ans. J'ai découvert des outils spécifiques à PSA (des ECM outils qui permettent d'évaluer les conditions de montage, la méthode dite « météo » une méthode d'évaluation des conditions de travail assez typique). Même si à PSA je me suis retrouvé au milieu d'une soixantaine d'ergonomes intéressants, en termes d'évolution de construction, je découvrais une autre façon de voir les choses. En arrivant aujourd'hui à l'ARACT Corse, ARACT qui n'existait pas, je suis arrivé sur un bord de plage avec un bureau où il n'y avait personne ni ergonome ni d'ergonomie, et donc où il y avait tout à construire.

2. Construire son poste : faire la preuve à différents niveaux de réseau

Si je dis qu'il n'y a pas d'ergonome à l'ARACT Corse c'est qu'effectivement au départ j'étais tout seul, mais je m'inscris dans un réseau, je vais le situer à plusieurs niveaux :

...Positionnement...

- /réseau//directeur//management//gestion//partenariat//reconquérir une pratique professionnelle (faire du terrain, défendre le point de vue de l'analyse du travail dans les réunions décisionnelles) « on peut vite perdre sa pratique mais garder son âme... »
- /région//structure + ou - institutionnelle. Affirmer son identité, son métier et ce qu'il représente dans l'action...
- /acteurs syndicaux, institutionnels//professionnel de l'action sur les CdT, l'ergonomie étant un moyen et non pas une fin en soit
- /consultants locaux//organismes de prévention, de formation. L'ergonomie étant considérée à un niveau dimensionnel, physiologique
- /entreprises/ TPE + quelques PME//compétence, apport de méthodes, de pistes, de solutions...



J'ai été recruté comme directeur d'ARACT (aujourd'hui nous sommes deux), mais avec une compétence d'ergonome. Ma difficulté, sans être schizophrène entre directeur et ergonome, c'est que d'une part il y a les acteurs qui sont nommés là, et à qui je dois donner la preuve à la fois de mon positionnement comme directeur pour générer de l'activité, pour développer cette ARACT au même titre que les autres ARACT, et en même temps je dois donner la preuve que la compétence ergonomique peut amener du grain à moudre à la région (la région corse qui est vraiment particulière, dispose par exemple d'une collectivité territoriale avec un parlement). Il faut faire la preuve que l'on peut apporter des choses pour la région au niveau des conditions de travail, et là en ce moment, je suis en train de défendre le point de vue de l'ergonomie en essayant de mener de petits diagnostics courts, en passant du temps dans les petites entreprises. Je vous donne des exemples de petites entreprises : entreprise du secteur du BTP de 5 personnes, une boucherie avec vingt personnes, une entreprise de la presse de dix personnes. J'essaie de défendre mon métier de façon à ramener un certain nombre de choses du terrain, par des rencontres, des entretiens, du partenariat, de l'analyse du travail. Pourquoi la région ? Parce que c'est elle qui va nous subventionner de manière à ce que nous puissions nous développer.

Au niveau du réseau il faut faire ses preuves, par rapport à un certain nombre d'autres directeurs que je côtoie. Certains directeurs d'ARACT sont ergonomes de formation mais ils ne le sont pas tous, d'autres sont des managers, ou des personnes issues des ressources humaines qui ne sont pas du tout sur le même registre. Le réseau c'est aussi les acteurs syndicaux, les consultants locaux, quelques préventeurs (CRAM, MSA) mais de fait je n'ai pas repéré de consultants sur l'île intervenant comme ergonomes tels que l'on peut en trouver sur le continent. Donc l'idée est de faire valoir auprès de ces gens là les apports de l'ergonomie, en les formant par exemple, en apportant de la démonstration, en leur proposant de venir aussi sur le terrain. En montant également des collaborations ou des partenariats. C'est un peu confus pour moi car je cours dix lièvres à la fois, mais j'essaie d'organiser tout cela pour faire valoir ce positionnement, à la fois entre cette direction d'ARACT et en même temps le développement d'un métier auquel je tiens.

Et puis enfin les entreprises, pour vous donner un petit éclairage en Corse c'est 98% TPE, c'est entre 9 000 et 10 000 entreprises de moins de 20 salariés dont la moitié ont moins de 10 salariés. Il y a très peu d'entreprises où l'on retrouve un CHSCT, des délégués du personnel ou syndicaux. C'est nouveau pour moi, j'ai travaillé à PSA dans une grosse entreprise, dans des structures de plus de 50 salariés donc avec un CHSCT, là je me

retrouve dans des petites structures où l'ergonomie pour les employeurs, pour les salariés voir pour un délégué du personnel ou délégué syndical ne veut pas dire grand-chose. Il faut travailler avec eux et apporter la preuve par la démonstration, sans doute plus qu'un diagnostic court classique. Donc je suis parti avec l'idée d'intervenir dans les entreprises en passant vraiment du temps à mener des interventions. Ces interventions consistent à me positionner plutôt du côté du développement d'une compétence, qui apporte des choses en termes de transformation et d'amélioration des conditions de travail. La position de directeur, je la mène en parallèle car on m'attend aussi pour un certain nombre de choses sur ce registre là.

Pour terminer, c'est faire valoir son métier, en formant, en apportant de la méthodologie, en apportant des connaissances transférables : l'idée étant que les interlocuteurs même s'ils sont à des niveaux différents, ont beaucoup de difficultés à défendre leur métier.

3. Se positionner


J'ai rencontré un certain nombre d'institutions, type CRAM ou la MSA, et les premières discussions lorsque j'ai expliqué que je souhaitais développer les actions sur le terrain, s'orientaient vers nous. Dans les chambres consulaires nous faisons des actions sur le terrain, d'ailleurs nous avons des agents spécialisés et ils font ce que vous faites. Quelle est la plus value de ce que vous allez faire aujourd'hui ?

En discutant, je me suis renseigné sur ce que faisaient exactement ces gens là (ce que l'on appelle globalement de la visite d'entreprise). Ils connaissent sans doute mieux que moi le tissu des entreprises, mais en fait ils ne connaissent absolument pas les situations de travail.

Le métier d'ergonome permet par la pratique la connaissance de la réalité du travail. Je me dois d'être un interlocuteur reconnu, non pas par ce que je représente pour les gens que je vais côtoyer (c'est à dire plutôt en tant que directeur) mais plutôt pour ce que je vais faire sur le terrain. C'est cela que je vais modestement essayer de développer avec les moyens

Faire valoir plus un point de vue qu'un positionnement

- Défendre le point de vue du travail et celui de l'analyse du travail
 - en allant y voir sur le terrain, en observant, interviewant, confrontant, délibérant, interprétant et en y consacrant du temps...
 - Se mettre à un même niveau - (celui de la mer) et de ces interlocuteurs (réseau, région, consultants, les institutions, les entreprises, les syndicats...)
 - C'est le métier d'ergonome qui va me permettre par la pratique, la connaissance des réalités du travail contextualisées, situées, d'être un interlocuteur reconnu non pas pour ce qu'il représente mais pour ce qu'il fait...sur le terrain...



du bord, deux personnes pour l'instant. J'espère que l'on sera quatre ou cinq, à partir du moment où cela se développera sur l'île.

Pour terminer le positionnement que j'essaie de défendre, c'est de mener quelque chose qui soit parallèle entre un poste de directeur, avec des interlocuteurs qui m'attendent là dessus en terme de développement (surtout des partenaires délicats comme la région ou le réseau), et en même temps renvoyer des histoires du terrain, qui de mon point de vue pourraient faire la différence sur ce que cela apporte d'intervenir dans de petites entreprises et faire des analyses du travail.

Voilà un petit peu ce que je voulais évoquer par rapport au positionnement que je peux avoir aujourd'hui à l'ARACT Corse, sachant que la difficulté, c'est comme le disaient mes prédécesseurs, le montage de l'ensemble d'une structure qui n'existait absolument pas et de faire cela en parallèle avec les moyens du bord c'est à dire tout seul !

Débat

Brahim Mohammed-Brahim

Voilà donc trois histoires, trois situations, trois parcours professionnels différents, avec des idées qui sont transversales et d'autres plus particulières

La recherche de crédibilité

Un des points communs aux trois interventions est le processus de création de la crédibilité, que ce soit dans l'institut, dans un cabinet conseil ou dans les différentes structures.

Le diagnostic court outil de l'ARACT permet-il de créer de la crédibilité pour d'autres actions de réalisations?

Philippe Négroni

Je suis arrivé le 5 juillet sur le territoire corse et le 7 j'étais à la CCM (Compagnie Corse Méditerranée) pour un diagnostic court sur des problèmes de travail posté, de planification des agents de maintenance. Cinq jours effectivement, mais j'ai du y passer un peu plus de temps pour me familiariser avec la situation. La demande avait été traitée avant par l'ARACT Languedoc Roussillon, ce qui a eu deux effets :

- le premier effet a été de me faire connaître, la CCM est une grosse entreprise, en Corse, (650 salariés) c'est une compagnie régionale.
- de faire connaître l'ARACT (des diffusions, un comité d'orientation a été mis sur pied avec intervention du DRH). Pour la semaine de la qualité de vie au travail on va faire une action à Ajaccio avec le secrétaire du CE et le DRH

L'intérêt du diagnostic court tel que je l'ai vu à la CCM, c'est que ce soit repris derrière par un consultant. Sur des questions compétences/management, cela a généré une dynamique au niveau de l'entreprise qui commence à réfléchir notamment sur des problématiques de management interservices alors qu'au départ nous étions demandés sur des problématiques plutôt travail posté et planification dans la maintenance des avions.

L'importance du compromis

Dans les trois interventions, ce qui ressort c'est la question de l'acceptation des compromis quand on intervient et quand on arrive.

Cédrik Renault souligne qu'il est obligé de faire des compromis sur les cahiers des charges, pour *aller jusqu'au bout*. Il faut positiver plus le fait d'accepter les compromis, car accepter les compromis c'est aussi apprécier une situation, saisir l'occasion de pouvoir faire avancer les choses, c'est à dire utiliser les contingences du réel et arriver à intervenir.

Frédéric Darmon fait plus ou moins un compromis, finalement il décide de se former aux RH. Pour lui c'était un compromis au départ mais derrière il a découvert plein de moyens d'intervenir et de faire parler, de donner du sens à l'ergonomie : Comment ré interroger un système de rémunération, comment se positionner...

Philippe Négroni maîtrise le fait d'accepter le compromis. Il maîtrise le compromis pour atteindre ses fins, il maîtrise le fait d'être directeur pour pouvoir utiliser l'ergonomie, et faire en sorte que l'ARACT existe. Donc le compromis entre être ergonome et être directeur permet finalement que l'un alimente l'autre. C'est comme cela que je définis l'aspect intervention, pas tant sur ce qu'il fait mais ce qu'il fait faire aux autres et pour un corse ce n'est pas plus mal de faire faire que de faire !

Qu'est ce que c'est que de découvrir le métier dans la phase d'intégration ?

En dehors du fait que l'on demande de réparer une télécommande parce que je suis ergonome, il y a des facteurs facilitant et des freins au niveau des structures. Pour les facteurs facilitant, le fait que la structure ait identifié qu'il y a un besoin de compétences techniques et méthodologiques en ergonomie. La structure doit comprendre que l'ergonome a quelque chose à dire, à faire, a une valeur ajoutée même si elle ne sait pas bien de quelle manière.

Là où on perçoit le plus que ses collègues ont « intégré » l'ergonomie, c'est lorsque l'on se retrouve tous autour d'une table pour construire des outils. Par exemple, lorsque dans les formations, on ne parle plus d'étude de postes mais d'étude de situations. C'est l'idée d'approche systémique des problématiques qu'ils intègrent.

Développement de la fonction d'ergonome dans une structure en termes d'effectifs

Brahim Mohammed-Brahim

Quelle identification des besoins dans le milieu et comment cette identification de besoins s'est orientée vers l'ergonomie ?

- Comment en arrivant comme jeune ergonome dans cette structure peut-on profiter de ce qui avait déjà été fait auparavant ?
- Comment s'est construit le lien dans la continuité du développement?
- Que fait-on de ce qui a existé ?
- Que fait-on du passé ?
- Quelles traces laisse-t-on?

Cédrik Renault

L'ergonome qui était en CDI en 1999 maintenant est mon patron, j'ai eu le poste d'ergonome parce qu'il est devenu patron et moi ergonome. Quand j'ai débuté en

septembre, il avait déjà commencé depuis le début de l'année mais le problème était de tenir les objectifs. L'ergonome semblait correspondre aux besoins, dans le domaine de l'aide à la conception d'un système de travail.

Comment mon action s'est-elle inscrite dans la continuité de mon patron actuel ? Cela interroge directement la question des styles, et mon patron est quelqu'un qui connaît très bien le secteur maritime vu qu'il y travaille depuis le début des années 80 et qu'il a fait une formation d'ergonome au CNAM. Il a eu une façon de fonctionner et je n'ai pas forcément la même. J'ai quand même bénéficié énormément de ses connaissances dans le secteur maritime, des métiers, de la structuration des entreprises. Par contre notre façon de mener les interventions est différente.

Brahim Mohammed-Brahim

À chaque fois qu'un ergonome arrive, c'est une autre stratégie différente, c'est une histoire différente ou c'est une histoire qui continue.

Frédéric Darmon

Concrètement il a fallu que je déconstruis des représentations pour reconstruire différents modèles : qu'est ce que l'ergonomie apporte à l'analyse du travail, que peut apporter un ergonome comme valeur ajoutée sur le positionnement du cabinet ? Ensuite j'ai construit une deuxième période de formation plus axée sur le handicap que je connaissais déjà de part ma formation d'ergothérapeute et un service militaire à handicap international. J'ai donc construit une formation spécifique entre ergonomie et le maintien dans l'emploi.

Yvon Queinnec

J'entends trois exemples :

- Cédrik dit pudiquement qu'il ne fait pas la même chose que son patron,
- Frédéric a déstructuré et restructuré,
- chez Philippe, vous découvrez des ergonomes clandestins.

Pour me rassurer, quand on arrive dans une structure très habituée c'est pareil. Le soixante sixième de chez PSA a dû déstructurer les soixante autres. J'aimerais bien que l'on sorte de cette vision un peu inquiétante par certains cotés sur les relais.

Brahim Mohammed-Brahim

Je travaille dans la médecine du travail, et ce n'est pas aussi désertique que cela. On construit et on déconstruit à chaque fois, provenant d'un autre métier cela m'interpelle.

Léonard Querelle

Je ne vais pas parler de mon patron mais de mon chef, je ne sais si je l'ai rassuré ou si je l'ai inquiété mais pour sûr je l'ai déstructuré. Je ne suis pas le 66^{ème} mais une chose est certaine c'est que la structure est habituée à avoir des ergonomes et que moi aussi je me suis déstructuré. La grande difficulté pour ceux qui sont passés par les cabinets en ergonomie c'est que cela prend du temps à la fois de tenir son développement personnel et en même temps de tenir l'obligation du résultat.

Comment reconnaît-on les compétences de l'ergonome dans les grilles de classification et quelles perspectives de carrière donne-t-on à un ergonome ?

Il faut faire la démonstration, de la construction du poste. C'est à dire construire des règles de vivre ensemble, de fonctionnement commun avec l'interlocuteur.

L'obligation lorsqu'on est senior dans un métier, comme celui de l'ergonomie, c'est d'être une oreille, d'être une parole par rapport à des gens qui se trouvent dans des solitudes de métiers, ou qui se trouvent dans des interrogations lorsqu'ils découvrent un poste !

L'ergonomie a une histoire, elle a aussi des acteurs, des petits, des grands ... Il ne faut pas hésiter à s'adresser à ces personnes-là !

C'est un métier qui est vieux, nous ne sommes pas en train de développer l'ergonomie, elle est assise et elle marche ! Il faut prendre conscience que des ergonomes sont passés avant nous, et que notre métier n'est pas un métier confidentiel ! Notre communauté est reconnue, non sans difficultés, mais il y a des pays qui nous envient. Il faut s'en servir comme d'une force pour continuer à avancer.