

L'ergonome et ses rencontres dans l'industrie automobile : l'apport de la connaissance des organisations à l'action en ergonomie

Véronique Godard

Pour cet exposé, je m'appuierai sur trois expériences de projet dans le milieu automobile chez un constructeur (projets véhicule et transfert d'atelier) et un équipementier automobile de rang 1 (mise en place d'une organisation : structure et outils).

1. Naissance et cheminement d'une réflexion

La réflexion que je vous propose est née lors de mes premiers pas en ergonomie, peut-être parce qu'issue du milieu paramédical libéral, le monde de l'entreprise m'était alors complètement inconnu.

Très rapidement lors de mon DESS, je me suis posée des questions sur la connaissance de l'entreprise et sur ce qu'elle pouvait apporter à l'ergonome tant pour la compréhension du travail que pour le positionnement de l'ergonome ou encore la recherche de propositions de solutions adaptées. Ce monde nouveau, sa complexité, la multitude de ses acteurs m'amenaient vers des questions du type : comment les aborder, comment trouver le bon interlocuteur, comment s'y intégrer, comment faire passer le message de l'ergonome en apparence si différents ?

Ces questions m'ont orientée vers un DEA pluridisciplinaire afin de mieux comprendre les "rouages de l'entreprise". Ce fût l'occasion de partager et d'échanger des points de vue riches dans leur diversité avec des interlocuteurs issus du milieu de l'ingénierie, de la gestion, des sciences sociales (sociologie, histoire, économie industrielle ou ergonomie).

Le cheminement de ma réflexion est alors de savoir comment après avoir réalisé une approche ergonomique du travail, après avoir tenté de comprendre le travail, il est possible de le transformer sachant que les organisations et leurs fonctionnements prescrit et réel en sont des déterminants essentiels. C'est savoir ce que peut apporter l'analyse de l'organisation et des organisations à l'intervention en ergonomie et en particulier dans le tissage des collaborations pluridisciplinaires. Et enfin, c'est l'organisation et les organisations comme éventuel nouveau champ du transformable pour l'ergonome parce qu'elles facilitent ou non de la prise en compte de l'activité de travail.

2. Arrivée d'un ergonome interne

Souvent l'arrivée d'un ergonome interne est sous-tendue par une demande santé au travail, en lien avec des résultats sécurité dégradés. L'ergonome arrive alors par la dimension physique du travail. Il va devoir élargir la demande et la vision de l'ergonomie de ses interlocuteurs, en particulier, en leur faisant prendre conscience de l'impact d'autres

dimensions (cognitive, psychologique, organisationnelle) sur les conditions de travail. Ceci ne signifie pas qu'il faille oublier le champ physique et dimensionnel mais plutôt lui redonner sa place de porte d'entrée plus que de finalité. Rester sur une vision centrée sur un geste et une posture sans avoir redéfini la demande risque d'enfermer l'ergonomie dans le champ physique et dimensionnel indispensable mais non suffisant au regard des questions posées à l'ergonome. Il s'agit bien d'ouvrir sur une vision plus globale de la situation de travail, de passer d'une vision normative et normée du geste et de la posture, nécessaire mais insuffisante et pouvant dériver sur une approche comportementale à une approche permettant de rendre au geste et à la posture un statut d'observables. Car ils sont bien des conséquences induites par un ensemble de paramètres constitutifs de la situation de travail sur lesquels il est possible d'agir.

Pour parvenir à ouvrir les champs du transformable, l'ergonome va devoir avant toute chose être suffisamment humble pour gagner une crédibilité. J'ai choisi de gagner cette crédibilité en me rapprochant des prescripteurs (au sens large, c'est-à-dire incluant les fabricants, les concepteurs, produit, ceux du process de montage, des moyens process, outils, systèmes de production, organisateurs...). Par ailleurs, c'est par son discours et son positionnement et sa proximité que l'ergonome va gagner sa crédibilité, c'est parce qu'il saura s'intégrer, appartenir à l'équipe, qu'il saura écouter qu'il deviendra plus une aide qu'une contrainte supplémentaire.

Se positionner comme une aide plutôt que comme une contrainte supplémentaire est stratégique : il est utile pour les concepteurs de comprendre l'aide que l'ergonome peut apporter plutôt qu'identifier uniquement les contraintes qu'il va apporter. En effet, en demandant de regarder autrement le produit, le process, l'ergonome peut déranger, ce n'est que parce qu'il sera capable de comprendre en quoi cela représente une contrainte qu'il pourra alors devenir une aide pour le concepteur. Ce n'est que parce qu'il intégrera la façon dont est évalué le concepteur qu'il pourra lui proposer une aide pertinente. Ainsi par exemple, si le concepteur est évalué sur des résultats de tenue d'enveloppe budgétaire et de coûts de conception, c'est la capacité de l'ergonome à aider l'argumentation économique qui lui fera gagner sa crédibilité auprès du concepteur. Ce qui n'est pas toujours naturel pour un ergonome et le confronte aux différents termes de la vision de l'entreprise : vision court terme et vision moyen terme / vision long terme.

Le discours transversal de l'ergonome peut perturber les managers car cela demande une vision de l'entreprise et de son fonctionnement plus long terme que celle dans laquelle ils s'inscrivent naturellement.

Le discours de l'ergonome semble très difficile à comprendre, parce qu'il a une position transversale et qu'il travaille en pluridisciplinarité ; de plus il apporte des éléments perçus comme des contraintes pour la conception et par conséquent suscite une méfiance de la part des interlocuteurs.

3. Être ergonome interne

Être ergonome interne, qu'est-ce que cela signifie ?

L'arrivée d'un ergonome interne c'est une demande initiale en soi et il est possible de la traiter comme une demande d'étude ergonomique en soi.

C'est aussi à la fois être ergonomiste et appartenir à la famille entreprise au sens du respect des valeurs de l'entreprise, de ses règles. C'est savoir gérer des injonctions contradictoires et ne pas hésiter à ne pas fermer les yeux sur des choix stratégiques prédéfinis par l'entreprise qui peuvent être pertinents à un moment, beaucoup moins sur le long terme. C'est ramener souvent à une vision globale que nombre de personnes ont perdu parce qu'elles sont suspendues à leurs seuls objectifs individuels.

Il peut être difficile, pour l'ergonomiste, de garder cette double identité et de ne pas se laisser prendre au jeu de la course aux objectifs.

Dépendant bien souvent d'une hiérarchie non ergonomiste, l'ergonomiste peut être tenté de satisfaire les attentes de ses interlocuteurs sans prendre réellement en compte le point de vue du travail. Dépendant d'une hiérarchie ergonomiste, il peut facilement perdre de vue les objectifs de l'entreprise et s'affranchir de l'identification des besoins de l'entreprise et peut facilement vouloir fonctionner en autarcie.

Être et rester humble face à son métier d'ergonomiste mais aussi face à la compréhension que l'on peut donner du métier d'ergonomiste au sein de l'entreprise, sans pour autant galvauder l'éthique du métier... une dualité difficile à tenir pour un ergonomiste !

C'est aussi essayer d'appartenir à la famille dans laquelle nous sommes : entreprise, projet... et savoir montrer que nos objectifs sont ceux de tous, qu'ils sont communs à tous. Essayer de montrer que nous ne jouons pas pour des objectifs individuels mais pour un objectif collectif celui du bon fonctionnement de l'outil de production, de faciliter l'exploitation mais aussi de savoir de multiplier en cascade un objectif pour rester dans une relation gagnant/gagnant.

Cela signifie faire face à la complexité de l'entreprise, mais aussi identifier les identités individuelles et collectives des acteurs, évoluer dans et avec l'entreprise, comprendre le contexte dans lequel évolue l'entreprise pour comprendre ses enjeux, ses priorités...

C'est aussi être capable d'avancer, de savoir se positionner comme une aide avant tout car l'entreprise avance *a priori* sans nous. Au départ, nous rencontrons beaucoup d'interrogations, en effet les gens essaient de voir quelle est cette « bête curieuse » qu'est l'ergonomiste. Initialement, son discours semble un peu décalé par rapport au discours de l'ingénieur ou de l'économiste, il peut apparaître comme un utopiste, un idéaliste, en dehors de la réalité du monde industriel.

Être ergonomiste interne, c'est se créer des relais, nous avons par exemple des relais tout gagnés, notamment au niveau des gens de la production. C'est savoir diffuser le message « ergonomie » et savoir que l'ergonomiste n'est pas le seul porteur de ce message. Il peut s'appuyer sur des gens très intéressants dans l'entreprise qui vont devenir des alliés et des relais pour faire passer ce message.

Être ergonomiste interne, c'est tenir le point de vue du travail, c'est notre identité, notre légitimité.

3.1. Se positionner comme une aide

Se positionner comme une aide, c'est d'abord être capable d'identifier les besoins des concepteurs, les difficultés qu'ils auront à intégrer le message ergonomie c'est-à-dire le point de vue du travail : difficultés liées à l'organisation, la définition de leurs objectifs,

leur mode de coopération ou non avec les autres interlocuteurs en particulier les fabricants ou les exploitants.

Car lorsque l'ergonome parle de l'activité de travail des opérateurs aux concepteurs, ceux-ci ne comprennent pas les contraintes du travail, ils n'ont pas intégré la dimension de la variabilité. Si un concepteur a bien dessiné sa pièce, cela marche sur le papier, il ne perçoit pas que cela puisse créer des difficultés de montage, "Normalement, cela marche et cela se monte comme ceci ou comme cela...". Pour l'ergonome le "Normalement" est très révélateur de l'absence de maîtrise du concepteur sur l'humain. C'est totalement implicite, mais cela interroge souvent dans la tête du concepteur la façon de faire de l'opérateur et surtout son comportement. En utilisant cette interrogation et en comprenant le travail du concepteur, l'ergonome peut devenir un allié et non plus seulement celui qui pointe ce qui risque de ne pas aller. Il se positionne comme une aide et non plus comme une personne qui sanctionne ce qui marche ou pas.

Comprendre le point de vue du concepteur c'est aussi comprendre les injonctions qui lui sont données, comprendre ses objectifs ceux du projet et l'aider à trouver l'argumentation économique qui vont l'aider à "monter au créneau" vis à vis de sa hiérarchie, voir c'est savoir l'accompagner et le valoriser auprès de sa hiérarchie parce qu'il a su intégrer la demande et tout le monde y gagnera. Nous sommes dans le monde gagnant-gagnant de l'entreprise et si l'ergonome s'inscrit dans cette démarche il s'assoit peu à peu comme un interlocuteur intéressant bien que n'étant pas forcément de la même famille.

Se positionner comme une aide aux concepteurs, c'est identifier les manques organisationnels et les interfaces humaines qui pourraient leur rendre service afin de fournir des aides à la décision, mais aussi faciliter la médiation en comprenant le langage opérationnel de chacun. C'est donc aider le concepteur à aller argumenter lorsqu'il y a des coûts supplémentaires par exemple, ou lorsqu'il doit justifier d'un changement de procédé, ou d'un apport d'un produit supplémentaire. C'est également lui proposer des outils qu'il pourra utiliser, des outils utilisables.

3.2. Se créer des relais

Se créer des relais, c'est d'abord identifier les enjeux collectifs et individuels des acteurs de l'entreprise afin de savoir quel acteur sera le plus proche de la vision du travail, à quel moment et pour quel sujet. C'est identifier comment les gens fonctionnent dans l'entreprise en tenant compte de la culture de l'entreprise, de ses spécificités régionales, de son histoire particulière (histoire de l'entreprise et histoire des gens de l'entreprise) car l'ergonome ne pourra pas s'en détacher, il existe un cordon ombilical qu'il est bon de comprendre et d'avoir identifié. Ainsi, une entreprise dont l'origine se trouve dans le tissu industriel lyonnais ne fonctionne pas comme celle située en Bretagne ou dans le Nord par exemple. Une entreprise dont la population a été recrutée parmi des anciens travaillant dans les mines et une population recrutée dans la population agricole bretonne ne fonctionnent pas de la même façon. De la même façon l'histoire des personnes, leur parcours, leur réseau influence le fonctionnement réel de l'entreprise au delà même du fonctionnement prescrit.

Se créer des relais, c'est identifier les contraintes et les enjeux de l'entreprise sur le plan économique. Cette relation à l'économique est importante pour l'ergonome, c'est par sa capacité à prendre en compte cet enjeu comme les autres enjeux de l'entreprise que l'ergonome peut trouver toute sa légitimité et plus encore auprès du management et des décideurs.

Des relais forts au niveau des projets sont indispensables. Ils sont facilement trouvés chez les exploitants. Ceux-ci ont une connaissance de la production, des contraintes de la gestion, des ressources humaines au niveau local, des capacités limitées de leur personnel, *etc.* Les fabricants vont être des leviers très importants, des alliés de taille qui peuvent aussi avoir accès à des informations très utiles pour l'ergonome en particulier sur des enjeux de développement futur de l'usine de demain.

Se créer des relais, c'est aussi aider nos interlocuteurs à argumenter face à leurs enjeux individuels et collectifs. C'est savoir leur donner les éléments pour leur permettre d'argumenter et d'aller dans notre sens.

Enfin, c'est travailler ensemble pour trouver le meilleur équilibre et le meilleur compromis, le plus tôt possible, et toujours avec une idée de réduction des temps de développement. C'est leur montrer que plus nous sommes sollicités tôt, plus nous serons une aide ; que plus nous sommes sollicités tardivement, plus nous risquons de n'être qu'un valideur, ou quelqu'un qui agira comme un policier qui leur dira « finalement ton truc ça va pas marcher... ». La démarche ne devient plus constructive. Cela ne veut pas dire que l'ergonome ne doit pas envoyer quelques électrochocs de temps en temps pour permettre de faire avancer les choses.

3.3. Diffuser le message « ergonomie »

Diffuser le message « ergonomie » est toujours délicat : qu'est ce que je diffuse ? Qu'est ce que je suis capable de diffuser ? Et est-ce que le discours va être compris comme je le souhaite ? Qu'en retiendront mes interlocuteurs ?

Face à un grand nombre d'incertitudes, il s'agit de trouver un message simple adapté au public ciblé mais aussi et surtout un discours évolutif laissant à l'ergonome la possibilité d'ouvrir sur des champs d'action initialement non envisagés ou non abordés. C'est aussi avoir un langage qui ne soit pas trop "ésotérique", savoir sortir de son propre langage opérationnel afin de se rendre accessible et de rendre le message accessible. Ceci est certainement une des conditions à l'appropriation par les autres acteurs de l'entreprise du message "ergonomie". Pour ce faire, nous (ergonomes) devons pouvoir, comme l'a évoqué Dimitris Nathanael, comprendre le langage des acteurs de l'entreprise. Savoir parler avec les différents acteurs de l'entreprise et savoir identifier quel est le langage spécifique et opérationnel de chacun afin de s'en rapprocher ou de créer un langage commun est certainement une des conditions à la réussite d'un travail en commun sur un projet. L'ergonome devient alors une aide réelle, un acteur appartenant au collectif, l'ergonomie devient un objectif collectif bien au-delà du fait d'être l'objectif individuel de l'ergonome (NB : sur un projet automobile peuvent graviter plus d'un millier de personnes).

- Avoir le même dictionnaire, et ne plus sortir d'une réunion en pensant que chacun a parlé de la même chose et s'apercevoir en fin de réunion que ce n'était pas le cas, redéfinir les termes techniques employés, parler un langage commun évite toute sorte d'incompréhension qui peuvent avoir des conséquences sur les solutions techniques envisagées ou leur légitimité.
- Savoir adapter le message « ergonomie » sans l'appauvrir. C'est savoir l'adapter, le diffuser voir le vulgariser vis-à-vis de nos acteurs. C'est savoir déléguer, tout en restant présent, en restant une aide, c'est-à-dire la personne que l'on interpellera de toute façon. C'est aussi responsabiliser les acteurs de façon à ce que l'ergonomie soit

faite par tous et avec l'ergonome. C'est vraiment un projet d'entreprise et un projet à l'intérieur même des différents projets de l'entreprise elle-même.

3.4. Tenir le point de vue du travail

Enfin, c'est tenir le point de vue du travail. C'est comprendre le travail de l'opérateur et savoir que son travail est prédéterminé aussi par le travail du concepteur, mais au delà même, par le travail de l'ergonome puisque l'ergonome se positionne aussi en tant que concepteur ou en temps que prescripteur (certainement d'autres acteurs pourraient intégrer ce niveau là). C'est avoir un recul suffisant sur sa propre pratique en tant qu'ergonome interne, et être capable d'agir en même temps pour l'ergonomie. Ce n'est jamais très évident, mais cette période de prise de recul est nécessaire, elle est quelques fois difficile car nous sommes pris dans le feu de l'action et dans la dimension temporelle du projet. Ce n'est donc pas toujours évident, je pense que là, la force est de pouvoir discuter avec d'autres ergonomes.

Tenir le point de vue du travail, c'est savoir argumenter à différents niveaux en s'appuyant sur le terrain. Ce n'est pas segmenter l'activité entre celui qui va faire du terrain et celui qui va argumenter sur des enjeux stratégiques. C'est bien l'ergonome qui fait du terrain, et c'est la personne qui fait du terrain qui doit pouvoir aller argumenter sur des enjeux stratégiques et pas uniquement passer le relais. Cette personne saura s'appuyer sur les bons acteurs, mais elle saura également être présente.

Tenir le point de vue du travail, c'est savoir différencier les enjeux individuels de la personne et les enjeux de l'ergonomie. Lorsque l'on est ergonome interne, nous avons une double casquette, nous avons notre casquette d'ergonome, mais nous sommes également un acteur de l'entreprise. Nous pouvons donc vite nous faire avaler par des enjeux de carrière personnelle, de positionnement personnel par rapport à sa hiérarchie, dans le but de faire plaisir à cette dernière et d'avoir la petite récompense en fin d'année.

Enfin, c'est savoir fonctionner en réseau, je pense que c'est important au sein de la société, mais c'est également important au sein d'un milieu ou d'une branche professionnelle. François Daniellou y a fait référence : il y a beaucoup de gens qui fonctionnent en réseau, en particulier chez les consultants, chez les gens qui font de la recherche. Il nous manque peut être quelque chose au niveau des ergonomes internes, et là, je fais un appel aux ergonomes internes, pour que nous puissions effectivement lancer quelque chose au niveau des réflexions et des difficultés que nous avons à être ergonome interne, à vendre certaines choses, au delà même de l'ergonomie physique.

Conclusion

L'analyse de l'organisation des structures de l'entreprise et la connaissance de l'entreprise (ou la curiosité qui pousserait l'ergonome à aller voir ce qui se passe au niveau de la culture et de l'histoire de l'entreprise) sont des leviers importants au niveau de l'action en ergonomie. En effet cela permet de situer la façon de fonctionner de l'entreprise et des acteurs de l'entreprise, de réaliser une approche prescrit-réel des organisations dans le but de faciliter sa propre intégration et celle de son discours dans l'organisation ou les organisations.

Cette analyse facilite les collaborations pluri-professionnelles, elle permet la prise en compte des besoins des acteurs. Il ne faut pas répondre en tant qu'ergonome interne

simplement à un besoin d'ergonome interne, ou simplement faire passer son message, mais bien de répondre au besoin des acteurs. La pertinence de l'approche systémique de l'ergonomie, avec une vision élargie, c'est aussi l'organisation, et les organisations comme moyens de faire passer le point du travail et comme nouveaux champs du transformable.

Nous pouvons intervenir initialement sur une dimension physique, se servir de la posture et du geste comme étant des observables afin de re-questionner l'organisation. Sur un projet automobile, il est facile de questionner l'organisation du projet. Ainsi, il peut nous manquer certains acteurs relais dans nos collaborations pluri-professionnelles, des espaces de communication, des outils de communication, des outils de progrès... Faire acte de ces aspects, lorsque nous sommes en retour d'expérience du projet, est important pour l'entreprise tout comme pour nos interlocuteurs. Nous leur montrons ainsi que nous avons peut-être quelque chose à leur apporter sur le champ organisationnel. C'est également leur montrer que les indicateurs choisis au niveau d'un projet, peuvent avoir des limites, que nous pouvons les aider à travailler sur des indicateurs qui soient peut être moins nombreux, mais plus pertinents et qui répondent vraiment aux besoins et aux attentes du client final qui est l'usine de production. C'est aider l'usine à se positionner et à remplir son rôle de client au lieu de la laisser rester un avis consultatif.

Les concepteurs, l'entreprise oublie souvent qu'au-delà du client final c'est-à-dire le client extérieur, « le client marketing », c'est aussi l'usine qui est cliente pour le projet. Cette redéfinition de la relation client est essentielle dans le positionnement des acteurs et dans la définition des objectifs de l'entreprise : coûts, qualité, délais, sécurité ce qui peut avoir une influence non négligeable dans la prise en compte du point de vue du travail.

4. Guides pour l'ergonome

Je vous présente quelques guides qui m'ont permis d'avancer sur l'analyse des organisations et des questions que je me suis posées tout au long de ces années sur les projets et encore aujourd'hui :

- Qu'est ce que l'organisation ?
- Quel type d'organisation ?
- Suis-je dans une organisation matricielle ou hiérarchique ?
- Si je suis dans une organisation matricielle, je vais devoir gérer des injonctions qui seront contradictoires, entre un fonctionnel, un opérationnel et un hiérarchique mais ce sera aussi le cas de mes interlocuteurs, comment vais-je appréhender ce problème ?
- Comment vais-je faire pour me positionner en tant qu'ergonome ? en tant qu'acteur de l'entreprise ?
- Comment vais-je aider les autres acteurs de l'entreprise, les concepteurs, à justifier une demande vis-à-vis de ces trois interlocuteurs ? Nous pouvons avoir des enjeux complètement différents.
- Quel niveau de compréhension de l'activité des concepteurs dois-je avoir pour les aider et par voie de conséquence pour aider à ce que le point de vue du travail des opérateurs soit pris en compte ?

Ce sont l'histoire, la culture de l'organisation, les liens opérationnels, et les interfaces entre les acteurs.

Parfois des équipes, les méthodes et la fabrication par exemple, sont localisées dans des zones géographiques totalement séparées. Elles ont énormément de mal à communiquer. L'ergonome peut les aider à communiquer, autour d'un plan, autour d'une mise en situation de l'atelier, *etc.* L'ergonome est un acteur pouvant organiser la médiation, une mission non attendue et souvent faite en sous-marin qui peut être incomprise ou non perçue par la hiérarchie de l'ergonome.

Au niveau des organisations, les enjeux collectifs et individuels sont importants. Il est nécessaire de bien les comprendre pour utiliser de façon effective ce levier des enjeux, pour argumenter et trouver des alliés. Sur un sujet où nous allons questionner des coûts de production, où nous allons peut être essayer de mettre en avant un gain de productivité que nous sommes capable d'aider à réaliser (les ergonomes n'ont pas à avoir honte de participer aux gains de productivité, mais à montrer qu'ils peuvent être faits dans certaines conditions). Puis avec d'autres acteurs, nous allons jouer sur l'employabilité de nos personnes (enjeux RH et productivité), la qualité et l'amélioration de notre niveau d'efficacité en terme de développement, ...

Les méthodes, outils et langage opératif servent à éviter que dans une même réunion, nous parlions pendant des heures, pour nous apercevoir à la fin, que nous n'avons pas parlé de la même chose avec le même mot. Le but est donc de rapprocher les dictionnaires, ou de créer un nouveau dictionnaire si c'est nécessaire.

Ces interfaces entre les métiers et les acteurs, nous montrent que finalement l'organisation d'un projet, l'organisation en plateau projet peut être un outil important pour l'ergonome. C'est un outil qui est souvent négligé. Le rapprochement géographique est quelque chose d'important, nous le voyons dans la vie courante, mais c'est également utilisable dans l'entreprise. Apprendre aux acteurs de l'entreprise à travailler ensemble et pas les uns après les autres ou les uns à côté des autres sur un même sujet. Montrer la richesse de savoir perdre du temps au début pour en gagner ensuite et surtout gagner de la pertinence par rapport à l'utilisabilité d'un outil, la montabilité d'une pièce.

Discussions

Tout cela m'amène à vous poser et à me poser quelques questions :

- Quelles sont les connaissances, pour l'ergonome, nécessaires pour identifier les limites et les manques au sein d'une organisation, et comment les utiliser ?
- Quelles places doivent avoir les sciences de l'ingénieur, les sciences de la gestion, l'économie et la macro économie, l'histoire industrielle et les sciences sociales, dans la formation en ergonomie (la formation initiale, mais également celle tout au long de la vie de l'ergonome) ?
- Quelles ouvertures donner aux étudiants en ergonomie sur la réalité industrielle ?
- Est-ce qu'un ergonome arrivant dans l'entreprise s'attend réellement à ce qu'il découvre ? (je ne pense pas, j'ai eu cette surprise en arrivant et j'ai vu des ergonomes ne pas comprendre les deltas dans la représentation du métier)

- Est-ce que l'ergonome est bien préparé à affronter la réalité industrielle et en particulier tout ce qui relève des enjeux économiques, des enjeux de performance ? (aujourd'hui, nous avons parlé d'enjeux économiques à différentes reprises, je ne suis pas bien sûre que nous, ergonomes, nous soyons bien aiguisés sur le sujet ou même que nous acceptions de prendre en compte cette dimension essentielle dans l'entreprise)
- Enfin, ergonome interne est-ce réellement un autre métier ? Ou est-ce quelque chose qu'il faut construire, qu'il faut envisager ?

Discussions avec la salle

1. Collaboration avec le médecin du travail

Une collaboration avec deux médecins du travail a été réalisée sur des projets automobiles, ce travail s'est réalisé sur deux dimensions différentes :

- La première collaboration s'est effectuée autour « d'indicateurs salles de soins ». Le médecin a en effet aidé l'ergonome à trouver les meilleurs indicateurs santé à remonter aux concepteurs et managers. Il est important de ne pas travailler uniquement avec le taux de fréquence, le taux de gravité, et les maladies professionnelles existantes, mais de s'orienter sur les premiers soins, qui sont des facteurs d'alerte et permettent une prévention de niveau II. Ce travail permet de mettre en perspective l'arrivée de maladies professionnelles, une perte horaire, et des conséquences économiques pour l'entreprise. Il est possible de justifier certaines actions à partir de ces éléments.
- La deuxième collaboration a été d'impliquer un des médecins dans la conception des process. Le médecin était sensible à l'utilisation des manipulateurs et des aides à la manutention. Il nous a aidé à concevoir et à réceptionner ces outils, son point de vue a permis d'infléchir certaines décisions des concepteurs et des managers ou décideurs.

Cependant le médecin interne a très peu de temps à consacrer au projet, il est donc nécessaire de le voir régulièrement, de faire des points, de l'informer de l'avancée du projet, et qu'il y ait un vrai travail en binôme. Il ne faut pas négliger que ce travail est plus aisé avec un médecin interne.

2. Intervention dans le domaine du produit

Une des spécificités des interventions en produit est de pouvoir actionner des leviers différents de ceux des conditions de travail. Ainsi, pour certains produits, le coût de la main d'œuvre représente moins de 10% du coût total du produit (par exemple un ordinateur). Il est important de sortir du mythe que seul le gain de productivité serait le levier. Nous pouvons également travailler et améliorer le design du produit dans une stratégie marketing par exemple (levier bien supérieur). Ce point en ergonomie de produit est acquis par les acteurs. Il faut piocher ces connaissances dans les autres champs de l'intervention.

3. Intervention dans les différentes phases d'un projet

Il est possible d'intervenir sur des champs différents que les conditions de travail, suivant les différentes phases du projet. Les principales étapes qui segmentent un projet sont les suivantes : les étapes d'innovation, de produit, de process, puis d'organisation de la production.

Nous avons également accès au schéma directeur de l'entreprise, c'est-à-dire accès au système de production de demain, aux améliorations de schémas logistiques, à l'organisation d'un futur atelier (est-ce que ce sera une chaîne de production ou plusieurs îlots par exemple). Grâce à cela, nous avons des leviers économiques, mais également des leviers sur l'employabilité à long terme (sur les restrictions médicales, le vieillissement...). Par exemple, nos boucles logistiques nous demandent d'employer des jeunes, ces dernières étant en effet très contraignantes en terme de manutention et d'implication physique. Nous allons donc essayer de rebondir sur ces enjeux. Dans la plupart des cas, nous avons prouvé bien en amont que nous étions capables d'aider la conception du produit et du process. C'est une relation de confiance qui se crée grâce à des relais et des alliés, et au fur et à mesure nous accrochons notre crédibilité. Petit à petit, les acteurs prennent conscience des autres apports possibles de l'ergonome et non pas uniquement sur le plan de l'ergonomie physique et dimensionnelle.

4. La prise de recul d'un ergonome interne

Aujourd'hui, il est difficile pour un ergonome interne de prendre du recul sur sa propre activité. Le temps nécessaire à cela ne lui est pas offert, ce temps n'est pas compris par l'entreprise. En effet le projet court, et la structure ne le lui permet pas. Pour cela, il y a des structures à créer, peut-être en externe dans des réseaux d'ergonomes internes, ou au sein d'une même société ou d'une même branche, afin de partager des problématiques communes.

Cependant, il faut que les ergonomes y soient prêts, il faut franchir la barrière du non-dit par rapport à la maison à laquelle on appartient. Il est nécessaire de passer au-delà de l'identité de l'entreprise, de rester un ergonome, tout en conservant la culture de l'entreprise : c'est une double casquette difficile à tenir.

Le partage des problèmes entre ergonomes internes est important, mais il est sans doute plus utile de le faire sur le moment, lorsque celui-ci surgit et travaille dans notre esprit. Lors d'une réunion en fin du mois par exemple, ce partage n'est peut-être pas aussi efficace.

Lors de ces partages, le but est de raconter, pas forcément d'attendre une réponse à nos problèmes. Cette problématique du partage est identique dans les différents secteurs (nucléaire, automobile, services...).

La présence d'un réseau est très important, mais est-ce une bonne chose de cliver les réseaux internes et externes ? L'échange entre les deux reste primordial.

La solitude des ergonomes touche aussi bien les internes que les externes.

La solitude de l'ergonome pousse probablement ce dernier vers le terme de ces journées : « les coopérations multiprofessionnelles ». En effet, si cette solitude n'existait pas, est ce

que les ergonomes iraient autant vers les autres acteurs ? C'est pourquoi, ces réseaux doivent être également ouverts aux multiprofessionnels, ils ne doivent pas s'enfermer.

5. Ergonome interne/externe, a-t-on le même métier ?

Il est assez dangereux de se poser la question de savoir si un interne et un externe ont le même métier. La seule chose qui nous réunit ici, c'est le métier. En effet, nous partageons des méthodes, des valeurs et des objectifs. Cependant nous avons des conditions d'exercice du métier différentes.

Que l'on pratique de l'acoustique, de l'ergonomie ou du management, lorsque nous sommes « internalisés » ou lorsque nous sommes totalement externes (à partir du moment où nous travaillons pour un grand nombre de clients), c'est le même champ de compétences. Cependant, nous n'organisons pas de la même manière notre métier dans des contraintes d'organisation différentes, ce ne sont pas les mêmes stratégies.

Les difficultés pour se créer des marges de manœuvre pour analyser l'activité sont partagées aussi bien par les ergonomes internes que les externes.

6. Exemple de coopération entre ergonomes internes et ergonomes externes

L'exemple est issu de l'entreprise Airbus chez qui il existe une synergie entre ergonomes internes et externes. L'ergonome interne d'Airbus travaille la stratégie de ce qu'est l'ergonomie en interne et comment faire valoir le métier. L'ergonome externe consultant se sert de cette stratégie, développée par l'interne dans les projets. Ainsi l'ergonome externe ne porte pas tout ce que l'ergonome interne porte et inversement (l'externe ne porte pas tout le travail des collaborations avec les acteurs dans un projet).

Un des chantiers qui attendent les ergonomes, est de travailler cette collaboration interne externe. Savoir se positionner lorsque l'on est ergonome interne pour faire intervenir des ergonomes externes. Savoir comment les cabinets doivent s'organiser pour répondre à des demandes portées par les internes. Il est important de trouver une synergie qui débouchera sans doute sur des marchés futurs.

7. L'organisation et l'analyse du travail

Lors d'une intervention, l'organisation est un élément de sortie, mais c'est également un point d'entrée. En effet, ces connaissances sont utiles, l'ergonome va les chercher, mais c'est également une construction de celui-ci à la fin de l'intervention.

Nous analysons l'organisation, mais également l'activité de travail. L'analyse de l'organisation est un des éléments qui sert à comprendre quels sont les leviers pour transformer le travail, pour identifier jusqu'où nous pouvons aller dans notre champ du transformable. Cela permet de proposer des solutions en adéquation avec ce dans quoi l'entreprise peut s'engager, et lui montrer comment elle peut s'y engager.

Faire de l'analyse du travail et déboucher sur des solutions organisationnelles, sans avoir analysé l'organisation, cela m'amène à poser une question : quelle pertinence va avoir

l'ergonome dans ses propositions, comment va-t-il intervenir, ses propositions seront-elles utilisables ?

Il est nécessaire pour un ergonome interne de s'inscrire dans un schéma d'entreprise, afin de rester un acteur de l'entreprise identifié comme tel mais de ne pas oublier que nous sommes ergonome et que certains messages peuvent déranger, qu'il faut travailler sa communication.

Comprendre l'organisation permet d'avancer et de passer le point de vue du travail, comprendre le travail permet de faire avancer l'organisation et les organisations.

8. Retour d'expérience sur les changements induits par la présence d'un ergonome

Le principal changement a été de découvrir que les langages étaient différents entre les différents acteurs, et de pointer que nous étions plus compétents à plusieurs. Nos interlocuteurs découvrent la pluridisciplinarité, ce point fort a été soulevé lors d'un retour d'expérience sur un des projets automobile suivi, grâce à la participation des différents acteurs à ce retour d'expérience et l'expression de leur perception de l'ergonomie avant et après projet.

Le point négatif qui a été soulevé est celui de nos outils. En effet, en début de projet utiliser les outils faits par les ergonomes a posé quelques soucis d'adaptation et de compréhension. Est-ce que les outils développés par les ergonomes internes sont bien adaptés à l'ergonomie par tous, sont-ils utilisables par tous ? Parfois, ces outils ont été perçus comme trop experts. Dans ce cas, ils ne sont plus des aides, mais deviennent des contraintes. Il faut savoir alléger et vulgariser le message « ergonomie », rendre utilisables les outils pour que les acteurs du projet acceptent de nous aider et qu'ils nous permettent indirectement d'aborder d'autres champs dans l'intervention (champs organisationnels par exemple...).

Accepter ce genre de retour est très riche. Cela suppose une humilité de la part de l'ergonome, celle de dire l'ergonomie peut-être elle-même participative. Ce retour d'expérience final pluri-professionnel, a permis aux gens de s'exprimer sur la vision de l'ergonome et de l'ergonomie sur par exemple les outils utilisés, l'attitude de l'ergonome, etc.

9. La légitimité de l'économique

Nous sommes dans un monde (l'entreprise) qui juge les choses du point de vue économique. Le fait que nos interventions ne font pas perdre de la productivité aux entreprises a été admis peu à peu. Cependant, si l'économique est une construction sociale et politique du monde dans lequel nous vivons, nous tenons notre légitimité en mettant en questions différentes logiques de l'entreprise, en montrant des contradictions et en proposant des chemins différents. Par exemple, il s'agit de savoir montrer à l'entreprise que la vision court terme et le découpage des budgets, des enveloppes peuvent avoir des conséquences sur la façon de travailler des concepteurs et leur responsabilisation vis à vis des résultats induits en production.

Derrière la question de la santé des opérateurs, il y a aussi le psychique des concepteurs. Il est important que les concepteurs trouvent sens à ce qu'ils font, et si l'approche

économique des projets (coût pièce, coût d'un outil, coût d'une aide à la manutention...) est indispensable, il est utile de le lier à la performance globale de l'entreprise et surtout d'envisager de faire le lien entre vision court terme et vision long terme de l'entreprise, d'envisager un coût global intégrant dans le coût projet : le coût de recherche, celui du développement et celui de la durée de vie de la production en y intégrant les coûts des corrections nécessités par l'exploitation.