

Collaboration ergonomes internes / externes

Animateur : Jean-François Thibault

Intervenants :

Jean Schram, Irène Rousselot, Anne Grunstein, Sonia Sutter

1. Communications de Jean Schram : collaborations chez EDF

La question de la collaboration entre l'ergonome interne et l'ergonome externe est intéressante et en même temps inquiétante car elle oblige à se poser les questions suivantes : où suis-je et qui suis-je ? A quelle entité de l'entreprise l'ergonome interne est-il attaché, attachement probablement déterminant dans les collaborations qu'il engagera avec des ergonomes externes ? Sur quels sujets, quels domaines, l'ergonome interne est-il sollicité ? Selon la réponse apportée à cette question, quels effets sur les collaborations avec les ergonomes externes ?

1.1 Où suis-je ?

Je suis psychologue et ergonome avec un long passé de psychologue clinicien. Je travaille depuis bientôt 14 ans à la Recherche et Développement d'EDF dans le département Management des Risques Industriels au sein du groupe « Facteur Humains ». Ce dernier compte 13 personnes dont 5 ergonomes, 3 sociologues et 5 ingénieurs ayant reçu une formation aux Sciences Humaines (principalement sociologie et ergonomie).

Notre activité a longtemps porté pour 90% sur les questions de sûreté nucléaire c'est-à-dire en quoi le facteur humain contribue à la sûreté des installations nucléaires, que ce soit dans le domaine de l'exploitation, de la maintenance, de la conception ou de la conduite accidentelle. Depuis quelques années, et compte tenu de l'impact médiatique de certains événements, 25% de nos activités de recherche portent sur la radioprotection, soit la réduction de la dosimétrie individuelle et collective et la propreté radiologique. Enfin, une petite part de nos activités concerne le secteur de la production hydraulique.

Il existe également 3 ou 4 postes d'ergonomes dans d'autres départements de la R&D d'EDF. A EDF-Gaz de France, on trouvera aussi des ergonomes au sein du service d'appui à la santé au travail, donc coté médecine du travail. Il compte actuellement 3 personnes dont un médecin-ergonome et deux ergonomes.

Dans les unités opérationnelles, on trouvera un ou deux consultants facteur humain dans chaque centrale nucléaire. Leur mission principale est de réaliser les analyses FH des événements significatifs pour la sûreté et de développer d'autres actions relatives aux facteurs humains en appui au management des unités. Ces consultants ont un cursus de formation très variable. En effet, dans le cadre de l'accord sur la réduction du temps de travail, EDF avait au début des années 2000 recruté des ergonomes, sociologues, psychologues du travail. Suite au passage d'EDF en société anonyme, les recrutements se font à présent en interne, par voie de mutation. En conséquence, dans cet univers technique, lorsqu'un poste de consultant facteur humain est à pourvoir, les unités rencontrent des difficultés à trouver en interne des personnes

formées aux sciences humaines. Ce sont alors souvent des ingénieurs qui reprennent les postes. Ces ingénieurs sont, dans ce cas, formés dans des cursus de formation de durée certaine mais non comparable à celle des formations universitaires.

En résumé, dans le contexte d'EDF et contrairement à ce qu'on peut observer dans d'autres grandes entreprises, il n'existe pas une structure d'ergonomie mais des ergonomes dans certaines structures. D'autre part, l'approche sur l'amélioration des Conditions de Travail est peu présente, l'ergonomie étant vraiment très orientée sur le process.

1.2 Qui suis-je ?

Je suis ergonomiste de formation et ai été embauché en tant que tel. Néanmoins, je ne suis pas interpellé directement sur la question des conditions de travail. C'est au travers des messages de l'entreprise et de l'accompagnement de ses évolutions auxquelles il nous est demandé de contribuer, que nous saisissons les questions de l'activité de l'homme au travail. Actuellement, le message de l'entreprise est celui de la performance et notamment de la performance humaine. De mon point de vue, c'est un basculement par rapport à la notion historique de facteur humain et a fortiori de l'ergonomie, même si l'on peut remplacer performance par efficacité et qu'il y a sans doute des choses à travailler sur cette question là.

C'est donc dans ce contexte que je suis amené à faire appel à des ergonomes externes.

1.3 Points de vue sur la collaboration

Il faut souligner que je présente ici succinctement mon expérience des collaborations avec des ergonomes externes, sachant que mes activités sont celles de ce que j'appellerai un ergonomiste clinicien. Il ne peut être question de considérer qu'il s'agisse d'un modèle standardisé de construction des collaborations, laquelle peut revêtir d'autres formes si elle est menée par mes collègues intervenant sur d'autres problématiques.

Les directions d'EDF me sollicitent plutôt pour travailler sur le « mystère » du fonctionnement humain suite à des difficultés sur le terrain. Selon les personnes, la demande portera soit sur la mise en évidence de ce qu'elles appelleront des « mauvais comportements » des opérateurs et les moyens de modifier ces comportements, soit sur la mise en évidence des pratiques de travail, des difficultés rencontrées par les opérateurs et les améliorations à apporter.

A partir de cette typologie très schématique des demandes, faire appel à un ergonomiste externe peut trouver trois justifications : soit je n'ai pas la compétence pour faire, soit je n'ai pas les ressources suffisantes ou le temps, soit parce que, d'un point de vue stratégique et méthodologique, je veux intentionnellement travailler la question avec un ergonomiste externe. C'est le plus souvent dans ce dernier cas que je me positionne, la question des ressources venant en complément. L'enjeu est de pouvoir travailler dans le cadre de mes interventions avec quelqu'un d'extérieur qui aura une capacité à déstabiliser ma perception des choses. En effet, le poids de cette machine institutionnelle que représentent les grandes entreprises est considérable. Le risque est grand pour les intervenants internes de perdre le sens critique, de ne pas garder cette distance qui permet d'instruire la demande avec la rigueur requise, de faire l'impasse sur certaines analyses, aveuglés que l'on peut être par notre implication dans le fonctionnement de l'entreprise et de son organisation. Le travail avec un ergonomiste externe devient donc une nécessité absolue. La confrontation des points de vue, enrichie de la différence de positionnement interne/externe, est une condition de la remise en question et de l'innovation. Accompagner le changement ne consiste pas, pour l'ergonomiste, à trouver les

« ficelles » qui vont permettre d'en assurer l'acceptabilité sociale. D'une manière beaucoup plus complexe, il s'agira d'identifier les risques, de mesurer les enjeux en terme de conditions de travail et d'objectifs à atteindre, de construire des propositions d'aménagement, d'organisation, etc. Ce processus va parfois à l'encontre des présupposés de l'entreprise mais encore faut-il garder suffisamment de distance pour le voir. C'est, en ce qui me concerne, l'une des attentes fortes que j'ai dans le cadre d'une collaboration avec un ergonome externe⁸.

Enfin, on comprendra aisément que dans cette approche de la collaboration avec un ergonome externe, je recherche plus une co-intervention plutôt qu'un pilotage d'une intervention sous-traitée. Non seulement parce que l'ergonomie ne se conçoit pas, selon moi, à distance du terrain où se réalise le travail, au risque de devenir un prescripteur, mais aussi parce que la co-intervention construit la légitimité de l'ergonome interne à porter les conclusions de l'étude au sein de l'entreprise, y compris après le départ de l'ergonome externe.

Il résulte de cette conception de la collaboration entre ergonomes internes et ergonomes externes que je suis très exigeant sur le choix de l'intervenant externe. Au-delà des exigences de qualité, partagées bien évidemment par tous, je place comme une priorité la qualité des rapports interpersonnels construits autour de la confiance. La co-intervention exige un partage de valeurs, d'engagement et pas seulement du savoir faire. Cela implique que l'analyse de la demande soit partagée et que, au delà d'un cahier des charges formel, l'instruction de la demande, la méthodologie d'intervention fassent l'objet d'un échange. Cependant, la logique gestionnaire qui tend à diriger les entreprises aujourd'hui tend à rendre plus difficile ce mode de construction des collaborations. Les processus d'achat de prestations externes qui répondent de plus en plus à des impératifs de gestion, aussi légitimes soient-ils, au détriment de la technique, échappent de plus en plus aux acteurs concernés. Pour résoudre ces questions, l'ergonomie doit-elle se rapprocher des sciences de la gestion ?

2. Communication d'Irène Rousselot : des collaborations à construire pour quels enjeux ?

2.1 Présentation du contexte

Je travaille depuis 7 ans au sein d'Aéroport de Paris sur le site de Roissy, après avoir été ergonome consultante pendant 5 ans.

Aéroports de Paris, deuxième groupe aéroportuaire européen, possède, aménage et exploite un domaine assez important au niveau géographique. Globalement sur les sites d'Orly, Le Bourget, et Roissy, plus de 75 millions de passagers ont été accueillis en 2004 et ce chiffre est en augmentation constante. Notre effectif est d'environ 8200 agents sur trois sites mais les projets dans lesquels nous sommes amenés à intervenir en tant qu'ergonome d'Aéroports de Paris concernent nos salariés internes mais aussi des personnels de compagnies et des sous-traitants (plus 65 000 salariés pour le bassin d'emploi de Roissy). Coté histoire, nous venons

⁸ A la suite d'un échange avec F. Daniellou à l'issue de cette table ronde et afin d'éviter toute confusion, il me paraît important d'apporter la précision suivante : s'il est exact que j'attends d'un ergonome externe que, d'une certaine façon, il me dérange, il me déstabilise en mettant en lumière ce que ma position d'ergonome interne me rend difficilement visible, je ne l'envoie pas pour autant au feu où il risquerait de se griller. Ce dérangement, c'est à moi qu'il s'adresse. Il est ensuite de ma responsabilité d'ergonome interne d'interroger l'entreprise, par le biais des demandeurs, sur les questions mises en exergue dans l'étude, aussi dérangeantes soient-elles. En aucun cas l'ergonome externe ne doit servir de « fusible » dans une situation à risque.

de passer début 2006 société anonyme. Nous ne sommes donc plus dans une politique d'ouverture de poste d'ergonome en interne pour Aéroports de Paris.

L'ergonomie en interne est rattachée depuis 3 ans à la direction des ressources humaines dans un service qui s'appelle sécurité du travail. Nous intervenons sur des questions transversales dans des domaines de projets d'infrastructure, de réhabilitation, de déménagement, de réorganisation d'activités, de problématiques transversales du type risque d'agression, risques psychosociaux, aménagements de situation de travail de personnes handicapées.

Pour ces missions, nous sommes 3 ergonomes généralistes donc non spécialisés, ni par métier, ni par champ d'intervention. Généralistes, car il existe une multitude de métiers et donc une multitude d'enjeux pour les ergonomes. On peut ainsi distinguer trois grandes familles de métier : exploitation et assistance en escale, ingénierie et architecture, et puis les ressources humaines et l'administration. Les trois ergonomes, nous nous positionnons comme des consultants internes ce qui va expliquer certains points de vue développés par la suite.

2.2 Exemples de collaborations avec des ergonomes externes

Mes collaborations avec des ergonomes externes ont porté sur des installations qui sont qualifiées de tris bagages « automatiques », projets à composantes techniques et industrielles très fortes, mais au sein desquels on a fait appel à l'ergonomie parce-que le rôle du travail humain restait malgré tout incontournable.

Dans le cas des deux premiers projets sur lesquels j'ai eu à collaborer avec des intervenants externes, ces derniers étaient des ergonomes. Le choix des intervenants a été fait en collaboration avec les demandeurs, donc d'un côté les exploitants et de l'autre les concepteurs. L'ergonome interne a joué ici un rôle de facilitateur dans la prise de contact, la connaissance de l'entreprise, les enjeux de projet... Les ergonomes externes ont pu jouer un rôle intéressant de passeur de messages. On était bien ici dans le cas d'une collaboration assez proche avec une volonté de partager la construction d'une intervention et avec l'objectif de travailler au positionnement pérenne de l'ergonomie dans l'entreprise au-delà de l'intervention.

Les expériences suivantes ont été complètement différentes. En effet, mon positionnement a été très lointain par rapport aux ergonomes externes. Le cahier des charges était antérieur à mon arrivée, le choix de l'intervenant et le pilotage de l'intervention a été fait par le titulaire industriel du marché. Il n'y avait donc pas de marges de manœuvre pour le choix des prestataires et on était de plus dans un cadre industriel où il n'y avait peut-être pas de volonté de modifier les principes de conception pour intégrer de l'ergonomie. Cela peut expliquer que dans deux cas sur trois, ce ne sont pas des ergonomes qui ont été retenus mais un bureau des méthodes industriel et un expert sécurité. Cela a donc posé quelques difficultés, je me suis trouvée en position inconfortable d'expertise des travaux des intervenants externes et parfois en profonds désaccords à la fois sur les méthodes employées mais aussi sur les résultats obtenus.

Dans un autre cas, j'ai collaboré avec des ergonomes externes. Le choix des prestataires a été fait avec la maîtrise d'ouvrage, mais les collaborations ont été rendues difficiles pour diverses raisons. D'abord, de part l'ampleur du projet. D'autre part, suite au positionnement des consultants très tôt dans l'intervention du côté de la maîtrise d'ouvrage dont la vision de l'ergonomie était extrêmement normative. Ce positionnement peut s'expliquer par une stratégie commerciale de prospection pour de futurs projets, mais j'aurais souhaité davantage

d'intérêt pour le positionnement et les enjeux de l'ergonomie dans l'entreprise sur le long terme, et plus de valeurs à partager.

Le dernier exemple est le plus paradoxal. J'ai assumé la rédaction des pré-requis des ergonomes externes (compétences, méthodologie...), mais là encore les ergonomes consultants se sont trouvés dans un positionnement non évident où leur donneur d'ordre était le titulaire industriel du marché qui ne souhaitait pas remettre en cause ses principes de conception. Au final, les résultats de l'intervention ont été assez décevants, car les liens entre les ergonomes externes et les équipes de conception n'ont pas été basés sur des collaborations visant à faire évoluer la démarche de conduite de projet pour une meilleure prise en compte du travail humain.

3. Anne Grunstein : collaborations au sein des collectivités territoriales

3.1 Présentation du contexte

Je travaille au sein d'une collectivité territoriale. Cette structure compte environ 6200 agents. Au niveau de l'organigramme, on distingue un pôle décisionnel politique (composé d'élus) et un pôle administratif. L'administration est divisée en trois types de directions :

- Opérationnelles : en lien direct avec les usagers principalement dans le secteur médico-social
- Techniques : bâtiment, voirie, assainissement ...
- Fonctionnelles : ressources humaines, affaires juridiques...

3.2 Le pôle ergonomie

Les ergonomes se situent volontairement dans une direction fonctionnelle différente de la direction des ressources humaines, c'est une direction logistique. Nous sommes dans une position de consultant interne au service de l'ensemble des agents de la collectivité.

Nous travaillons sur différents types d'interventions comme la restructuration d'un centre de protection maternelle et infantile, la conduite de projet d'informatisation de l'ensemble des circonscriptions sociales depuis l'élaboration du cahier des charges jusqu'à l'évaluation sur le terrain, l'aménagement de postes pour personnes handicapées et prévention de l'exclusion, la réorganisation du circuit du courrier qui est centralisé, etc. Ce qui fait la spécificité de mon métier c'est que l'on travaille autant pour l'amélioration des conditions de travail que pour le service rendu à l'utilisateur.

3.3 Le constat et les tentatives d'explication

Je me suis demandée pourquoi on m'avait sollicitée car on fait peu appel aux ergonomes externes. On peut poser plusieurs tentatives d'explications :

- il y a peu de gestion anticipée des demandes. Il existe en effet un parti pris de travailler à la demande. Elle peut être sollicitée par un agent et validée par sa direction, par le CHS, la médecine préventive et surtout par les directions. Il est difficile d'anticiper pour nous s'il y aura l'année prochaine des demandes sur tel ou tel projet. Il est donc difficile de l'intégrer à la préparation budgétaire qui se prévoit une année en amont et il est encore plus difficile pour une direction d'anticiper le fait que les deux ergonomes ne pourront pas assurer cette prestation. Il existe de plus, un écart entre la temporalité des marchés et celle des projets.

- on ne dispose pas de budget spécifique au pôle ergonomie. C'est une volonté de la direction générale, ce sont les directions concernées par le projet qui doivent être maîtres de leur projet et faire appel à nous en tant que conseil.
- c'est un choix de notre part de conserver cette pratique de terrain : c'est-à-dire intervenir sur le terrain et non être en position de responsables d'une structure qui fait appel à des ergonomes externes. Nous voulons aussi parfois conserver des projets importants, ou des projets qui touchent des champs de compétence particulier voir nouveaux. On ne s'y connaît pas trop mais nous souhaitons « s'y risquer ».

Tout cela fait que le contexte n'est pas très favorable à la sollicitation d'externes mais on peut changer.

Le contexte financier difficile du département lié au report de charge de l'état sur sa collectivité peut être un atout (dans le choix d'appel à des externes). Dans la mesure où nous ne sommes pas dans un objectif de recrutement d'ergonomes mais dans un objectif de développer les prestations externes.

3.4 Une photographie des interventions avec les ergonomes externes

Si on regarde combien il y a d'interventions traitées par des consultants externes par an : quatre sur soixante. Cela ne veut pas dire grand-chose, car ce nombre d'interventions recouvre des réalités différentes, des interventions de quatre-vingts jours sur des projets d'informatisation comme des interventions de deux jours sur des aménagements de postes. Quand on parle d'intervenants externes ce peut être aussi des stagiaires ergonomes, ou des professionnels qui ont un métier différent, qui peuvent être sociologues, architectes, informaticiens. Ces derniers sont sollicités par les directions techniques, alors que les stagiaires ergonomes sont à l'initiative de la demande, ils nous sollicitent.

3.5 Les modes de collaboration avec les intervenants externes.

En ce qui concerne les modes de collaboration, il peut s'agir de supervision ou de partenariat suivant les types d'intervenants. Si c'est un stagiaire nous parlons plus d'une relation de supervision alors qu'avec un ergonome externe c'est une démarche de partenariat. On essaie aussi d'avoir un rôle d'assistance : on travaille avec l'intervenant sur l'analyse de la demande : comment elle a émergé, sur les démarches de validation, les personnes incontournables, on travaille aussi sur la faisabilité de l'intervention. On s'assure que l'intervenant a bien vu toutes les marges de manœuvres celles que l'on a comprises et évaluées. Nous essayons que la formalisation de l'intervention soit tout de suite opérationnelle pour les personnes qui vont mettre en oeuvre le projet. Il y a une réelle collaboration sur ces points.

3.6 Ce qui se joue / ce qui se risque dans les collaborations

Les intervenants externes nous ont apporté au niveau de la technicité notamment sur des champs que l'on ne connaissait pas, dans l'analyse, les outils de formalisation utilisés. Ils nous apportent aussi une certaine forme de reconnaissance : quand on fait intervenir des personnes externes que l'on paie. L'ergonomie dépasse « la personnalisation ».

Il existe cependant des risques quand les directions techniques font appel à d'autres intervenants avec qui nous avons les mêmes objectifs mais pas du tout la même méthodologie. Les risques peuvent être dus aux écarts de valeurs sur la démarche

participative : assimilation à la place de l'analyse, non respect des étapes de validation, manque d'opérationnalité des propositions formulées...

On développe des stratégies de limitation de prise de risque quand on fait appel à des ergonomes. On les sollicite sur des terrains que l'on connaît et où l'on est reconnu et l'on adopte une posture de maîtrise des différentes étapes.

4. Communication de Sonia Sutter : Air France et les collaborations externes.

4.1 Présentations générales.

La présentation porte sur ce que nous souhaitons mettre en place à Air France en lien avec le sujet de cette table ronde.

En préambule : les principaux métiers de la compagnie et un rappel sur l'historique de l'ergonomie dans l'entreprise.

Air France c'est 55 000 salariés, 73 000 avec les filiales. Nous répondons à des demandes concernant les personnels Air-France.

Les métiers :

- le Commercial : c'est à dire les comptoirs vente d'agence en ville, d'aéroport et les centres de vente à distance,
- les navigants techniques (pilotes, copilotes) et commerciaux (hôtesses et stewards)
- le Fret cargo
- la maintenance aéronautique et l'industriel : et
- l'exploitation : tous les métiers de l'aéroport (enregistrement, piste, trafic, etc..),
- le siège et les supports.

4.2 L'ergonomie au sein de Air France.

Le 1^{er} poste d'ergonome a été créé officiellement en mars. 2003. Avant cette date il y a des interventions ponctuelles avec des intervenants externes pour lesquelles nous avons retrouvé des traces. Nous savons que certains ont suivi des formations en ergonomie comme des médecins du travail, des chargés de sécurité, de facteurs humains, mais ils n'ont pas le titre d'ergonome.

Cette création est une des applications d'un accord triennal signé par les partenaires sociaux et la Direction d'Air France et relayé par le service central sécurité au travail où ce poste a été rattaché donc transverse à la compagnie.

C'est encore avec l'appui des partenaires sociaux et du service central sécurité du travail qu'un second poste est créé en 2005. Ces éléments permettront de mieux comprendre les axes de notre stratégie de développement

En 2006 l'entreprise veut mettre en place la pluridisciplinarité dans l'entreprise, elle rédige un accord social avec les médecins du travail et nous demande de nous faire habilitier IPRP et nous rattache au médecin coordonnateur central du travail. Nous demandons la création de

notre propre service, c'est ainsi que l'Unité d'Ergonomie a vu le jour. Nous continuons à faire évoluer le contenu du poste par rapport à son contenu d'origine

Nos principales missions aujourd'hui sont l'assistance aux chefs de projet tant pour de la conception (ex : le futur hangar de l'A380, ou de salles de supervision et de coordination du HUB de Roissy), aux responsables de service pour la modification d'un service ou d'un atelier existant ou une démarche de réduction des accidents du travail.

4.3 Les perspectives de développement.

Notre stratégie est organisée autour de plusieurs axes :

- renforcer notre équipe en central afin de maintenir notre mission de coordination, de capitalisation, d'information et d'élargir nos champs d'intervention aux questions importantes de la gestion des âges, des risques psychosociaux et de la gestion des restrictions d'aptitudes. Nous souhaitons faire de l'ergonomie une étape incontournable dans les projets, être interpellées le plus en amont possible avec la prévision d'une ligne budgétaire dédiée à l'intervention.
- de convaincre pour la création de postes d'ergonome décentralisés dans les différentes directions
- de mettre en place un réseau de correspondants en ergonomie⁹

4.4 Quand et pourquoi faire intervenir un intervenant externe ?

Quels étaient les perspectives de l'ergonomie à Air France avec 2 ergonomes pour 55000 personnes de métiers très diverses ? Rapidement nous avons choisi le parti pris de répondre à un maximum de demandes afin de faire connaître l'ergonomie et ses bénéfices au travers d'interventions, pour cela nous ne pouvions les réaliser nous-mêmes. Nous avons donc progressivement mis en place un dispositif permettant de répondre au mieux aux demandes.

- création d'un guide d'utilisation de l'ergonomie (disponible prochainement sur une base intraligne dédié spécifiquement à notre unité) à l'adresse des demandeurs quel qu'ils soient . Nous y précisons la démarche à suivre pour une demande en ergonomie : qui contacter ? comment procéder ? Lors d'une première demande nous nous déplaçons toujours afin d'aider à formaliser les besoins, d'argumenter et de convaincre de la nécessité de dégager les moyens nécessaires à la réalisation d'une véritable intervention et nous proposons un modèle de cahier des charges que nous co-rédigeons avec les demandeurs
- création d'une banque de données, avec l'aide du syndicat des cabinets de conseils répertoriant les cabinets conseils en ergonomie selon leur champs d'interventions. Ainsi nous pouvons proposer aux demandeurs, un panel de cabinets à qui sera adressé l'appel d'offre. Nous participons aux auditions et aidons à la décision. Et nous restons présents tout au long de l'intervention assurant ainsi le lien entre le prestataire externe et le « client » interne.

⁹ Des personnels du terrain,, volontaires, motivés, qui recevront une formation de sensibilisation à l'ergonomie, qui leur permettra d'avoir un regard pertinent sur les situations et de nous relayer pour celles nécessitant une intervention, en suivant l'intervention, la mise en œuvre du plan d'actions et les recommandations après le départ des intervenants.

- création de contrats cadre qui nous permettent d'être plus réactifs en raccourcissant les délais puisqu'il n'y a plus la partie audition et négociations tarifaires. Nous tenons cependant pour certains projets, à garder la latitude de lancer des appels d'offres classiques.

4.5 Les modes de collaboration avec les intervenants externes.

Lorsque le budget a pu être dégagé et que la demande a abouti à la recherche et au choix de ressources externes (cabinet conseil en ergonomie ou ergonome stagiaire) nous débutons notre pilotage de l'intervention. C'est en effet un véritable partenariat qui débute alors : relecture de documents, échanges autour de la compréhension des enjeux de l'entreprise, des marges de manœuvre possibles, des alliés potentiels autour du projet,...

Les stagiaires nous apportent aussi beaucoup mais bien sûr pas sur les mêmes champs. Ces deux types d'intervention sont très riches. Notre mode de fonctionnement est basé sur une collaboration étroite avec les achats de prestations intellectuelles : ceux par qui passent les demandes d'intervention en ergonomie. Cette collaboration repose sur l'explication de ce que l'on fait, pourquoi et comment.

4.8 Les relations avec le service achats.

C'est grâce à une collaboration étroite avec le service achat et notamment celui des prestations intellectuelles dont dépendent les prestations d'ergonomie que nous avons pu mettre en place un mode fonctionnement efficace. Nous nous informons mutuellement de toutes les demandes afférentes à des prestations d'ergonomie. Cependant lors du processus d'appel d'offre les rôles de chacun sont respectés. Lors de la lecture des propositions techniques et financières et des auditions ; nous sommes présentes en tant qu'expert technique, et les achats en tant que négociateurs avertis puisque sensibilisés à l'ergonomie ils privilégieront la qualité du contenu de la proposition technique. C'est important de pouvoir travailler avec les achats centraux et cela nous apporte beaucoup. Enfin pouvoir positionner l'ergonomie dans des projets où elle n'aurait peut être pas le temps d'être positionnée si on prenait la grosse lourdeur de l'entreprise en terme d'achats de prestations intellectuelles.

4.7 S'assurer d'une collaboration efficace externes/internes.

Après trois ans d'expérience nous savons qu'une des conditions de réussite d'une intervention passe par une collaboration pérenne et efficace avec les consultants externes. Il faut pour cela que de manière incontournable l'ergonome interne soit le point d'entrée dans les projets, les demandes d'intervention; en phase de rédaction d'une proposition d'intervention technique et commerciale. Maintenir un lien interne/externe tout au long de l'intervention en participant au comité de pilotage, mais aussi en les préparant ou en les débriefant ensemble : s'alimenter mutuellement de ce que l'on comprend de l'intervention.

Cette exigence d'être en pilotage de l'intervention ne signifie pas pour nous de vérifier si la démarche est respectée. Ce partenariat est basé sur la confiance, nous ne serons pas derrière les consultants pour voir s'ils tiennent la démarche telle que l'on la met en œuvre nous. Cela c'est l'objet des rencontres préalables

Par contre nous veillerons à ce que soit mise en oeuvre la pluridisciplinarité avec la médecine du travail, le CHSCT, la sécurité du travail, les facteurs humains : qu'ils soient intégrés dans

l'intervention (comité de pilotage, groupe de travail) et que l'on puisse se rencontrer régulièrement.

Lors de la capitalisation, nous attendons beaucoup du retour d'expérience et du suivi : que pensent-ils de ce qu'ils ont vu, de l'intervention et de notre positionnement ? : est-ce qu'on est dans les clous ou pas ? Nous proposer d'autres moyens de se développer. C'est un grand point fort et important. On attend beaucoup des consultants sur ces points pour nous aider à développer la discipline et construire le futur.

Ainsi cette collaboration comporte des enjeux comme contribuer au développement de la discipline en interne. C'est important que les ergonomes externes et stagiaires puissent comprendre les enjeux de notre service. C'est à dire réussir au maximum nos interventions, les mettre en valeur, savoir comment on se positionne et les risques que l'on prend, être à l'initiative d'échanges.

Il est aussi important d'avoir un équilibre entre un prix de journée et un nombre de jours vendus. Trouver un équilibre entre les tarifs d'une intervention ergonomique et les autres types d'interventions (conseils RH, coaching, ...) est pour nous un gage de crédibilité de la discipline...

5. Les débats

5.1 Les débats

- l'apport de l'ergonome externe à l'ergonome interne.

Réponse de Jean Schram :

Je vais donner un exemple. Lors d'une présentation sur EDF par une consultante externe que je connaissais de longue date, ma réaction a été de crier au scandale et de vouloir lui expliquer moi, qui était à l'intérieur, ce qu'il s'y passait réellement. Et puis j'ai réalisé que je perdais cette capacité à m'interroger, à être en capacité d'entendre ce que les gens me disent concernant les questions du travail même si cela me dérange. Pour cela, il n'y a rien de tel que les gens de l'extérieur, c'est une richesse extraordinaire.

- la nécessité d'un partage de valeurs entre ergonomes externes et internes afin de pouvoir travailler ensemble et sur les modalités de comparaison des valeurs : quels points de rencontre avant, pendant et après ? pour l'externe quelles restitutions faire au client final et au client qui est l'ergonome interne?

Réponse d'Irène Rousselot :

Il y a un vrai travail réciproque à faire. Je me suis parfois heurtée à quelque chose que j'ai perçu comme un manque de curiosité de certains intervenants extérieurs sur le positionnement de l'ergonome interne, ses enjeux, l'historique du projet. Et pour les ergonomes internes, la question est de savoir comment on se donne les moyens de rendre lisible tout ce que nous, les ergonomes internes, on sait, on vit, on élabore.

Il est aussi nécessaire de renforcer les pré-requis de partage. C'est vrai que l'avant intervention est important de façon à comparer notre conception de l'ergonomie, de même que lors de l'accueil d'un ergonome dans un cabinet de consultant. Peut être, faudrait-il prévoir un certain nombre de jours d'échanges entre ergonome interne et ergonome externe mais cela pose le problème de la négociation de ces journées avec les acheteurs. Nous négocions en effet les interventions avec des acheteurs dont le rôle est de gérer l'aspect

financier du projet. Il faut alors d'abord expliquer ce qu'est l'ergonomie, expliquer le projet, et cela n'est pas toujours évident de rajouter encore des journées au projet lorsque l'on a déjà du mal à négocier le recours à des ergonomes externes. Les mêmes questions se posent pour l'après intervention : est-ce qu'on organise une phase de suivi avec les intervenants externes ?

Toutes ces questions sont à travailler.

Réponse de Jean Schram :

Comme le souligne Irène, on est dans un contexte d'entreprise avec un formalisme au niveau achat surtout dans de grandes entreprises comme les nôtres. Bien que nécessaire pour l'entreprise, ce formalisme est assez pesant pour les ergonomes. De plus, les sociétés de prestations doivent de plus en plus dans certaines entreprises être référencées avant de pouvoir répondre à un appel d'offre. En fait, moi je me considère un peu comme un passeur c'est-à-dire que j'essaie de dégager ce poids des ergonomes externes. Je pense que c'est une nécessité pour arriver à faire un travail de collaboration entre collègues.

- Le positionnement pour l'ergonome externe : du côté de la maîtrise d'ouvrage ou de la maîtrise d'œuvre ? Quel mode de collaboration avec l'ergonome interne ce positionnement va induire ? Cela en référence au positionnement de l'ergonome interne en maîtrise d'ouvrage alors que l'ergonome externe sera positionné en maîtrise d'œuvre : l'externe doit-il rester en maîtrise d'œuvre ? évoluer vers la maîtrise d'ouvrage par l'intermédiaire de l'interne ?

Réponse d'un consultant de l'assemblée :

Selon le demandeur, l'ergonome est positionné et n'a pas le choix. Après il faut négocier surtout si côté maîtrise d'ouvrage, il y a un ergonome interne c'est une situation délicate. Moi j'ai vécu une situation où j'étais positionné côté maîtrise d'ouvrage. En réponse, la maîtrise d'œuvre a intégré à son équipe deux ergonomes... Cela donne les enjeux, on a souvent affaire à une sorte de compétition surtout si la Maîtrise d'œuvre est externe.

- Le positionnement de la direction politique quand à l'évaluation du service rendu à l'utilisateur au niveau des collectivités territoriales.

Réponse d'Anne Grunstein

Il y a un positionnement par rapport à ce que l'on veut offrir aux usagers de mon département. Cela a des implications pour notre intervention c'est-à-dire que cela doit être dans le cadre des orientations départementales en la matière. De plus, nous sommes dans le cadre d'un service public donc nous n'avons pas une certaine pression sur l'emploi comme dans certains secteurs mais il y a en plus une vision de l'Homme et des agents du département.

- Il y a des signes qu'il y a des personnes qui ne vont pas bien dans les collectivités territoriales avec notamment l'augmentation des objectifs qui sont liés à la décentralisation sans que les moyens suivent. Il existe des cadres notamment en grande difficulté à différents endroits. Est ce que ces dimensions de doubles contraintes vous arrivent et est ce que ce sont des questions que l'on peut traiter avec des ergonomes externes ou d'autres professionnels externes ?

Réponse d'Anne Grunstein

Oui cela nous arrive notamment lors de l'informatisation : c'est un travail de terrain, d'observation en amont. Il y a aussi un phénomène de transfert de charge de l'Etat sur les départements, notamment le RMI, et la compensation de l'Etat qui n'est pas à la hauteur du coût et des moyens humains nécessaires à leur gestion. Les services sociaux sont face à des populations en grande précarité et que derrière tout le monde renvoie.

Les services sont en plus totalement chronométrés avec des accueils qui doivent durer trois minutes avec un pré-accueil. Avec les retraités, l'état veut être plus près des gens, mais en réalité il ferme des lieux et crée des centrales téléphoniques. Il n'y a plus que le département qui peut accueillir gratuitement les gens et les écouter mais il se trouve dans des écarts énormes entre la demande des personnes, la gestion de cette demande et la capacité d'agir. L'avantage c'est l'engagement politique très fort qui existe aujourd'hui pour essayer de faire que le département ne soit pas qu'un prestataire de prestations mais qu'il puisse encore mener une politique. Pour les agents c'est donc reconnaître et entendre leurs difficultés. On travaille sur les relations de violence entre les usagers et les agents.

Nous travaillons aussi à ce que les personnes ne parlent pas de la situation de monsieur X mais parlent de leurs pratiques. La difficulté dans le champ sanitaire et social c'est que les personnes ont tendance à plus parler des situations qu'à leurs pratiques professionnelles et à y réfléchir.

Réponse d'Irène Rousselot

Le fait de pouvoir travailler sur ces questions de la souffrance psychique avec des intervenants externes a été fait chez nous sur les risques d'agressions du point de vue physique mais aussi psychosocial. Cela a été positionné volontairement comme une intervention avec des intervenants extérieurs : ergonomes, psychologues, sociologues, on a fait intervenir la pluridisciplinarité, très riche en apport dans ce domaine.

Mon collègue Tchibara a souhaité ce positionnement, car on a le sentiment que certains messages ne peuvent être entendus de l'intérieur et qu'il fallait nécessairement que cela soit apporté par une analyse extérieure pour que le message soit entendu. Ce pari qui a été fait a été un bon calcul, mais c'est à nous en interne de continuer et de mettre en place ce qui est sorti de cette intervention. Le positionnement à la fois externe et pluri disciplinaire est d'une très grande richesse.

- Comment sommes-nous positionné lorsque l'on intervient tous les jours durant plusieurs années en tant qu'intervenant externe au sein d'une même entreprise ? Est-ce toujours le même métier de consultant et quels points sont en partages avec l'ergonome interne?

Réponse d'un consultant de l'assemblée :

Même si on reste longtemps sur une même intervention, on partage le même métier. Par contre on n'a pas le même positionnement parce qu'on appartient à un cabinet et cela il ne faut jamais le perdre de vue. En tant que consultant je n'ai pas le même poids sur les épaules que l'ergonome interne au niveau du développement du métier. Je partage l'ensemble du métier mais je n'ai pas le même poids : l'ergonome interne est responsable des missions ergonomiques. Quand j'interviens à Airbus j'interviens pour l'ergonome interne. Pour les opérationnels c'est l'ergonomie qui intervient c'est le métier. C'est ce qu'ils cherchent à faire et peu importe pour eux qui le fait. Le mandataire c'est la responsable interne: en tant que cabinet on a des stratégies qui sont différentes de la responsable interne mais cela ne nous empêche pas de partager toute la durée du projet quatre à cinq ans. Je fais une prestation longue je n'ai pas de problème quand à mon positionnement.

Est-ce que ce n'est pas le développement de l'ergonomie dans une structure avec deux portages différents : d'une part par l'ergonome interne mais qui peut être relayé par l'ergonome externe et apporter sa contribution à ce moment là ?

5.2 Remarques de la salle

Après ce qui a été dit sur relations ergonomes internes et externes, trois choses me frappent. Les proximités sur les exigences communes du métier: rentrer par le travail, mettre en place des actions de transformations : bases communes où se développent les collaborations. Il y a aussi des éléments de différenciation : il y a-t-il des métiers d'ergonomes internes et des métiers d'ergonomes externes ? Je dis métiers en termes de prise en compte des conditions de réalisation de la tâche qui sont différentes : la durée, l'inscription dans une organisation, l'articulation avec les politiques, la prise en compte du suivi des interventions externes, le rapport et le travail avec les achats sont spécifiques aux internes. Pour les externes : la distance, la création d'un dispositif peut être en décalage avec le fonctionnement de l'entreprise, la surprise, l'apparition de choses non dites dans l'entreprise : choses d'avantages portées par l'ergonome externe. Dans cette réflexion est-ce que c'est valide de votre part ou intéressant de parler que, sur la base d'une lecture commune, il y a deux métiers avec des conditions de réalisations et qui ont des conséquences sur les compétences à mettre en oeuvre qui sont à la fois communes pour le cœur du métier et différenciées pour les deux positionnements.

Réponse d'Irène Rousselot:

Je suis interne, mais parfois, je suis en position de travailler en tant qu'ergonome externe pour Air France. Sur certains gros projets de tri bagage notre client principal c'est Air France sur Roissy. Etant donnée l'absence d'ergonomes dans ces projets-là au niveau d'Air France, je me retrouve positionnée comme ergonome Aéroport de Paris, mais les opérateurs concernés par le projet font partie pour certains d'Aéroport de Paris, de sous-traitant, et pour beaucoup sont des personnels d'Air France. Je me retrouve alors à travailler presque « au noir » pour eux. C'est d'ailleurs une boutade entre nous. A tel point que souvent, je suis sollicitée sur des questions plus larges, qui demandent de plus en plus de temps mais qui sortent de mon champs strict d'action ; tout en m'intéressant, car ma responsabilité en tant qu'ergonome pour Aéroport de Paris c'est les conditions de travail générées par les installations que l'on va concevoir et construire. Ensuite, Air France prend le relais au niveau de l'exploitation, mais pour un ergonome cohérent, on ne peut se contenter de la conception de situations de travail sans se préoccuper ensuite si les conditions d'exploitation vont permettre que cela se passe bien pour la santé et l'efficacité. On est en réflexion avec Sonia sur la base de comment on peut mieux travailler ensemble sur des projets commun Aéroport de Paris / Air France pour faire intervenir des ergonomes extérieurs. On a pu convaincre à force de travailler ensemble sur la globalité des situations de travail (conception + modalités d'organisation du travail) : on refuse alors de travailler vite sur un coin de table, et on dit « non », que certaines questions demandent plus de temps et des compétences spécifiques. On est trois ergonomes chez Aéroport de Paris (et que deux chez Air France), et on propose alors parfois une prise en charge de l'ergonomie via des prestataires extérieurs.

Réaction de Jacques Durrafourg

Nous venons d'entendre par une ergonome interne qu'il est important qu'une ergonome externe ne se vende pas au rabais. C'est exceptionnel : cela est rare qu'un client se préoccupe du niveau de rémunération de celui qui le fait intervenir ! Il y a une préoccupation pour installer une ergonomie, sur le contenu il y a un projet commun mais quel est-il ? On parle de positionnement mais de quel positionnement s'agit-il ? Juridique (quand on dit externe et interne) mais ce n'est pas cela. C'est du positionnement philosophique ce qui nous réunit qu'on soit dans ou dehors de l'entreprise c'est notre positionnement commun. Non pas contre mais en face du gouvernement du travail. Le gouvernement du travail est un ensemble de règles et de normes indispensables : il n'y a pas de travail ni d'entreprise sans cet ensemble de règles. Elles sont une richesse et constituent notre patrimoine. Puis il y a les gens qui travaillent et qui se confrontent à ces normes. C'est cela l'écart prescrit/réel. Schwartz dit « il y a la normalisation et quand on a le parti pris de l'activité on est sur la re-normalisation ». Canguilhem dit « la vie c'est pour l'Homme recentrer son milieu autour de ses propres normes de vie ». Quand on travaille je me saisis de l'ensemble des normes, de la tâche et je la retravaille, je la mets à ma main, je la transgresse. C'est ce qui rend la situation vivable et j'y joue ma santé d'ailleurs, mon équilibre. Et, nous ne sommes pas des deux côtés de la barrière : il y a deux côtés de la barrière on est d'un ou de l'autre mais je ne dis pas qu'il y en a un bon ou un mauvais : ils sont aussi indispensables l'un que l'autre. Dans activité F. Hubault et F. Bourgeois écrivent « disputons nous entre les ergonomes de la tâche et de l'activité : cela me paraît fondamental ». Canguilhem dit « on ne peut pas dicter scientifiquement des normes à la vie ». Quand on est du parti pris de l'activité on est du côté de la vie: de la re-normalisation. Intervenir en ergonomie à partir de cela c'est se donner les moyens d'interpeller l'ensemble des normes, de la tâche (c'est le gouvernement du travail). C'est cela transformer une situation de travail. C'est très précieux cela, il faut réfléchir là-dessus. Anne disait : On veut rester des ergonomes de terrains, c'est pour cela qu'on hésite à faire appel à des externes. J'approuve, si vous devenez des gestionnaires d'intervenants externes il y a danger.

Y a t-il deux métiers ergonomes externes et internes ? Moi je réfléchis plus au niveau ergonome de la tâche et de l'activité. On parle de la question des valeurs et on n'a pas forcément les mêmes valeurs entre nous ergonomes et lorsque l'on collabore avec les médecins du travail. Pour moi c'est plus une question de valeurs cette différence. Par contre quand on parle de compétences et moi je suis ergonome interne j'ai tendance à piquer celles des externes dans leurs outils de formalisation, de travailler en amont sur la proposition mais ce n'est pas une obligation, on essaie de formaliser le nombre de jours passés pour réaliser nos travaux. C'est plutôt des compétences, des postures mais si on a des valeurs communes on est du même côté de l'intervention et après il faut savoir se bousculer car on est sur des lieux différents.

6. Clôture de l'atelier par Jacques Escouteloup.

Organiser une coopération et appeler quelqu'un de l'extérieur cela suppose un travail préalable. Dans ce travail préalable la position que l'on occupe dans l'entreprise permet de le faire plus ou moins bien ou efficacement et peut être de le faire que dans certains cas ou dans certaines occasions. Il y a une stratégie dans l'organisation de ce travail préalable à l'appel. Tout ce travail stratégique est une façon qui permet de positionner celui qui fait le travail d'ergonome dans l'entreprise, ce que fait l'ergonome dans l'entreprise, ce qu'est l'ergonomie

ou ce à quoi elle peut servir dans l'entreprise. C'est très complexe mais cela rejoint le débat sur l'accueil des ergonomes, n'est-ce pas les mêmes questions que l'on se pose?

Un point que je retiens est celui des relations qu'a l'ergonome avec les achats et les procédures que l'ergonome interne peut accepter pour organiser cette collaboration. Il y a des chocs culturels majeurs et de valeurs entre les procédures d'appel d'offre et la construction d'une intervention. Je fais le parallèle avec le choix d'un cabinet d'architectes ou d'une réponse à un programme. Il y a un choc majeur entre des critères financiers manipulés par ceux qui sont chargés des missions de gestion dans l'entreprise et des critères qui sont des principes de coopération entre des gens qui exercent le même métier pour un même projet. La question de l'interne et externe n'est peut-être pas la vraie question. La vraie question serait celle de la mise en place des conditions nécessaires à une coopération qui a été établie sur la construction commune de l'intervention.