

Les formes de mobilisation d'autrui dans l'intervention ergonomique et leurs enjeux.

Sous-traitance, délégation, partage ?

Tchibara Aletcheredji
Ergonome - Aéroports de Paris

Je voudrais dans cette communication m'intéresser aux formes de mobilisation d'autrui dans l'intervention ergonomique et aux enjeux qui s'y rattachent. Malgré le sous-titrage, je n'ai pas l'intention de développer - autrement que d'y faire allusion - les notions de sous-traitance ou de délégation.

1. Quand l'ergonome fait travailler les autres, est-ce de l'ergonomie ?

1.1. Il faut répondre à la question !!!

Je n'ai pas l'intention de me défilier même si vous conviendrez avec moi que c'est extrêmement compliqué, après l'introduction de François Daniellou hier, de répondre à la question. Je dois vous avouer que j'ai dû retoucher profondément mes interrogations pendant la nuit pour ne pas paraître totalement hors-cadre ce matin. Alors voilà : quand l'ergonome fait travailler les autres, est-ce de l'ergonomie ?

Puisque j'ai dit que je répondrai, je réponds tout de suite oui.

Oui parce que c'est avant tout une pratique largement répandue. Je pense qu'on ne se serait pas tous trompé à ce point. Et je citerai quelques exemples : À qui n'est-il jamais arrivé de demander aux acteurs d'établir des listes d'équipements, de relever des caractéristiques dimensionnelles des machines parce qu'on veut les transférer dans un autre local, de solliciter les opérateurs dans la conception de maquettes en vue de réaliser des simulations ? Ces situations sont courantes et ce serait donc faux de dire que ce n'est pas de l'ergonomie.

Si le fait de faire travailler les autres n'était pas de l'ergonomie alors très franchement pourquoi revendiquons-nous tant la démarche participative et pourquoi valorisons-nous donc à ce point la dynamique de co-construction et la logique de partage qui guident nos interventions ? Donc, je le confirme, pour moi, c'est oui.

La réponse est oui mais à la condition que ces contributions s'inscrivent dans un cadre cohérent du déroulement de l'intervention. À mon sens la question de savoir si c'est de l'ergonomie ou pas ne s'applique donc pas à ces actions isolées mais bien à la démarche d'ensemble qui les articule au corps de connaissances et de méthodes qui fonde l'intervention d'une part et qui les ordonne par rapport aux objectifs visés d'autre part.

1.2. Prudence tout de même :

Ce recours à la contribution des acteurs de l'entreprise est susceptible de poser problème si elle s'apparente simplement à une pratique de « sous-traitance » ou de « délégation » des responsabilités.

En effet, le risque serait bien réel si l'on devait concevoir l'intervention comme traversée par une ligne de partage avec d'un côté ceux qui font des relevés et des mesures de toutes sortes et de l'autre ceux qui travaillent ces données pour en tirer des enseignements.

Se demander où passe la « ligne de partage » lorsque l'ergonome fait travailler les autres devrait constituer une vraie préoccupation pour notre profession. Cette préoccupation peut également conduire à d'autres interrogations : « Jusqu'où je fais travailler les autres ? En termes de nature de ce que je leur fais faire mais également en termes de volume ». Je parle de volume parce que je pense qu'il est important et également fondé que l'on se demande : « Jusqu'où ce que je leur fais faire leur rajoute des contraintes supplémentaires ? Et même parfois jusqu'où cela induit des exigences contradictoires à celles qui sont portées par les objectifs qui sont assignés aux opérateurs ? »

Sur un autre plan, et plus fondamentalement, cette question relative à la « ligne de partage » renvoie au risque **possible de confusion dans la perception des positions et des rôles**. Parmi les quatre modèles que François Daniellou a présentés hier et dont nous nous servons souvent je me reconnais de manière plus marquée dans celui qu'il a qualifié de modèle du « débat social ». Je me réjouis tout particulièrement que parlant de ce modèle il ait fait référence à Jacques Duraffourg qui se trouve être mon maître, celui qui m'a formé à l'ergonomie. Dans le cadre de ce modèle, la réussite de l'intervention est jugée à l'aune de sa capacité à faciliter la confrontation de logiques et l'émergence de compromis nécessaires à l'évolution des situations de travail. Or, pour qu'il y ait confrontation de logiques, encore faut-il que chaque acteur tienne sa position, joue son rôle.

Et le rôle que je joue - comme ergonome - dans l'intervention est inséparable des outils et de la méthode que j'utilise, au corps de connaissances dans lequel je puise et qui fonde le patrimoine commun des ergonomes.

Ainsi à la question « quand l'ergonome fait travailler les autres, est-ce de l'ergonomie ? » j'ai envie de substituer celle-ci : « quand l'ergonome fait travailler les autres, quel rôle leur fait-il jouer, quelle position leur fait-il tenir, la sienne ou la leur ? ».

2. Je mobilise les acteurs ... ils se mobilisent !

2.1. « Faire travailler les autres » ?

Maintenant que j'ai expliqué pourquoi, dès lors qu'on observe quelques précautions, ces contributions des autres acteurs de l'intervention ne me semblent souffrir d'aucune légitimité, je voudrais à présent dire ma préférence pour la notion de « mobilisation » plutôt que celle de « faire travailler les autres » pour faire référence à ces pratiques. Car, à mon sens cette notion me paraît plus équilibrée

- parce qu'elle ne dit pas qu'un des acteurs concernés par l'intervention mobilise d'autres ;
- parce qu'elle laisse la place pour penser que chacun des acteurs se mobilise lui-même ;

- parce qu'elle peut induire la nécessité de s'interroger sur ce qui se joue à l'interface de ces mobilisations autonomes et multiples ;
- et ce faisant, elle m'oblige à m'interroger de manière plus insistante sur la nature de ma contribution, à moi, à toute cette dynamique ; à m'interroger sur ce qui peut en constituer les leviers ou au contraire les freins. Elle me conduit également à m'interroger davantage sur mes responsabilités ; sans doute aussi sur ce qui reste après l'intervention, ce qui fait qu'après mon départ les choses se font ou ne se font pas.

En effet, alors même que la notion de « faire travailler les autres » ne rend compte ni de la diversité des contributions des acteurs concourant à l'intervention, ni de la complexité des liens qui nous lient à ces partenaires, laissant surtout penser à une relation inégale, l'idée de mobilisation rétablit l'équilibre : je les fais travailler autant qu'ils me font travailler. Pas simplement au sens où ils me font « gagner ma croûte » mais lorsqu'ils me mettent parfois en échec, quand ils m'obligent parfois à des contorsions, quand ils tentent de me manipuler, m'obligeant à puiser au plus profond de mes analyses pour tenir debout ; quand parfois ils m'empêchent de dormir. Bref, tout ce qu'ils me font faire quand ils me font travailler. De même, mon action sur eux ne saurait se réduire aux outils que je leur apprends à manipuler et au recueil de données que ces outils rendent possible.

2.2. S'interroger sur les ressorts de la mobilisation des acteurs dans l'intervention Si la notion de mobilisation me permet d'évoquer cette réciprocité, elle m'invite aussi à m'interroger sur ce qui fait qu'ils acceptent de « jouer » avec moi dans l'intervention. Qu'est-ce qui fait qu'ils acceptent de s'impliquer dans l'aventure de l'intervention malgré les risques d'inconfort auxquels cette aventure les expose ? En quoi, en tant qu'ergonome ma contribution facilite ou au contraire complique-t-elle cette dynamique de mobilisation. Est-ce que cette contribution de ma part, à cette logique de mobilisation, se joue différemment selon que je suis ergonome consultant (ce que j'ai été pendant cinq ans) ou ergonome salarié d'une entreprise (ce que je fais depuis huit ans) ?

Je n'ai pas de réponse à toutes ces questions mais c'est autour d'elles que je voudrais vous convier au débat à travers deux exemples d'intervention.

3. Tranches d'interventions :

J'ai fait le choix de ne pas dérouler toute l'intervention mais de prendre quelques tranches qui me paraissent importantes pour rendre compte de cette préoccupation que je voudrais partager avec vous.

3.1. Réaménagement d'un atelier électrotechnique dans une usine d'un grand groupe industriel français :

La première tranche d'intervention dont je vais vous parler remonte à une dizaine d'années ; j'étais à l'époque consultant dans un cabinet que dirigeait Jacques Duraffourg. Nous avons été sollicités pour le réaménagement d'un atelier électrotechnique dans une usine d'un grand groupe industriel français. L'histoire est la suivante :

La demande de réaménager cet atelier est formulée par le nouveau chef de service qui a pris ses fonctions depuis seulement quelques mois et qui vient d'un autre site du groupe où il occupait une responsabilité dans le management des mêmes activités. Lors de l'une de ses

toutes premières réunions avec sa nouvelle équipe, le chef de service n'avait pas caché son étonnement devant l'état de l'atelier qu'il juge d'une autre époque : des établis encombrés d'outils et de pièces de roulements, des plans de travail ornés de bouts de chiffons et tapissés de taches de graisse, etc. Il indiqua que sur son précédent site, cela faisait des années que les techniciens exerçant les mêmes fonctions étaient dotés d'ordinateurs, de mobilier et d'outils modernes de travail.

C'est donc dans l'objectif d'offrir à cette équipe un cadre de travail plus convivial et en harmonie avec son temps que la demande d'intervention a été formulée. Une équipe de 3 ergonomes fut constituée et se rendit sur place pour instruire cette demande. Le chef du service nous reçut et nous expliqua les évolutions du métier qui sous-tendaient ce projet de réaménagement mais il apparaissait que les enjeux de ces évolutions n'avaient pas été clairement débattus avec l'ensemble des acteurs concernés. Puis il organisa - à notre demande - une réunion avec son équipe pour présenter le projet. À l'issue de cette présentation, il n'y eut aucune question particulière de la part des techniciens, le responsable prit alors congé et exhorta ses collaborateurs à nous réserver le meilleur accueil.

Très fortement intrigués par le peu de réactions provoquées par la présentation du projet, nous avons tenté d'engager une discussion avec les membres de l'équipe pour savoir comment ils se positionnaient vis-à-vis de cette demande, ce qu'ils en attendaient ou au contraire ce qu'ils pouvaient en redouter. Après un long silence, un technicien prit la parole et nous expliqua avec une très grande courtoisie que l'équipe n'était demandeur de rien et que de ce fait, elle n'avait rien à nous dire. Les autres membres approuvèrent cette position et nous n'avons eu d'autres choix que de nous borner à expliquer la démarche ergonomique en général.

Prétextant d'une pause Jacques Duraffourg nous convie - Karim Meckassoua et moi - à un café puis au distributeur, lance : « Camarades, nous repartirons dans l'atelier juste pour prendre congé des opérateurs ; nous ne pouvons pas continuer dans ces conditions, il faut clarifier la situation et nous verrons plus tard si on continue l'intervention ou non ». On repasse voir le chef de service. Il n'avait pas de temps pour nous, mais on lui a quand même dit qu'on partait pour la raison que je viens de vous expliquer. Une fois que nous étions revenus à Grenoble, Jacques me dit : « Toi, tu n'es pas sociologue pour rien (à l'époque en tout cas). Il faudra que tu y retournes pour essayer de délier les fils ; tu y retournes et tu traînes jusqu'à trouver des choses intéressantes ». On n'avait pas réussi à trois et maintenant voilà que je dois y retourner tout seul ! J'y suis donc retourné plusieurs fois, j'y ai traîné un moment, pendant quelques journées, de longues journées. Jusqu'au jour où je suis rentré à Grenoble et où j'ai dit à Jacques : « à présent je commence à sentir les choses. Je constate qu'ils ne se rendent même plus compte que je suis là ». Il m'a répondu : « tu fais fort ! Si toi, tu arrives à te faire passer inaperçu, c'est que les choses vont vraiment bien. Alors raconte ce qui se passe ». Mais en fait quand je venais dans l'atelier, évidemment que les opérateurs n'en voyaient pas trop l'intérêt mais, par courtoisie ils ne s'y opposaient pas. Je parlais avec eux de tout et de rien, par exemple de football - que je ne connais d'ailleurs pas bien. Je m'arrangeais pour m'incruster où je pouvais ; puis un jour un opérateur m'a demandé si je voulais venir avec lui sur le site où il allait procéder au remplacement d'un sous-ensemble d'une machine. Je l'ai donc suivi sur les installations et j'ai noté tout ce que je pouvais enregistrer de ce qu'il faisait. Puis, quand nous sommes revenus à l'atelier je me suis mis à lui poser des questions sur le sens des opérations que je l'ai vu réaliser. Nous entendant discuter, de nombreux autres collègues sont venus nous rejoindre et ont manifesté leur étonnement quant à l'intérêt et la curiosité que je manifestais à l'égard de leur métier. Ce fut le départ d'une grande estime

mutuelle, voire parfois de complicité. Désormais tout le monde s'arrachait l'ergonome, et chacun négociait des jours à l'avance le moment où je viendrais observer son activité.

C'est ainsi qu'un jour, revenant du site avec un opérateur, celui-ci me fit entrer dans une petite pièce donnant sur l'atelier puis re-ferma la porte derrière moi à clé. Il me fit asseoir, prit un sous-ensemble puis se mit à le démonter très minutieusement tel un horloger. Se tournant vers moi il fit : « Tu as vu ce que j'ai fait ? » Je répondis « oui » ; mais sachant qu'il y avait la clef sur la porte, je n'ai pas trop osé poser de questions embêtantes. J'avais juste précisé : « j'ai vu, mais je n'ai pas très bien compris ». Et il poursuivit : « surtout tu n'as rien vu... ». Lorsque je le revis le lendemain, je lui confiai : « ce que tu as fait hier continue de m'intriguer quand même, je n'ai rien vu mais j'ai quand même vu des choses ; peux-tu m'en dire un peu plus ? ». Il répondit : « ce que tu m'as vu faire, eh bien en principe ni moi ni personne d'autre n'a le droit de le faire ; c'est strictement interdit. Si on savait que je fais ça, il y a longtemps que je serais mis dehors. Dans le temps, nous le faisons tous ; jusqu'au jour où l'entreprise a décidé que pour des raisons de fiabilité seul le constructeur des machines pouvait désormais effectuer la réparation des sous-ensembles. Nous, on ne fait plus que procéder au remplacement des sous-ensembles défectueux et à assurer un suivi des travaux qui sont réalisés par les sous-traitants. Et pourtant il nous est arrivé plusieurs fois de détecter des sous-ensembles toujours défectueux après retour de réparation. Alors nous avons continué à en réparer de temps en temps ; pour ne pas perdre la main, au cas où ... ». Je lui demandais s'il était seul à le faire : « non, d'autres le font aussi... C'est plutôt les anciens... Mais bon, écoutes, ça reste entre nous... ». Ça reste entre-nous, oui, mais qu'est-ce que j'en fais ? Dans mon intervention qu'est-ce que je fais de ce qui reste « entre-nous » ?

La confiance s'étant désormais largement instaurée on s'est arrangé avec lui et avec d'autres pour dire qu'il fallait bâtir les moyens de faire savoir cela. Parce que si j'avais raté ça dans le réaménagement de l'atelier, je considérerais avoir raté l'essentiel. La confiance aidant, nous avons finalement pu instruire des formes appropriées de restitution : entre autres, on ne disait surtout pas que c'est un tel ou un tel qui le faisait mais que tout le monde dans l'atelier réalisait ces opérations, convaincus que la trentaine d'opérateurs ne pouvaient tous être remerciés sans mettre en difficulté l'usine. Le risque était donc diminué mais toujours présent. On s'était mis d'accord et je suis allé voir le contremaître pour le mettre dans le coup ; il fallait le récupérer. Dans un premier temps, celui-ci a fait l'étonné : « mais de quoi parlez-vous ? Ce n'est pas ici, ce n'est pas dans cet atelier ... ». Il se laissa enfin convaincre par la stratégie que nous avions élaborée avec les opérateurs et qui prévoyait, entre autres, de convier aussi bien le chef du service que le directeur de l'usine à la restitution intermédiaire. On avait convenu que quand on arriverait à ce point sensible c'est l'un des représentants des opérateurs qui le présenterait avec ses mots à lui ; et c'est ce qui a été fait. À notre grande surprise, le directeur de l'usine conclut la séance en ces termes : « Je vois maintenant ce que l'ergonomie peut nous apporter. Dans l'usine du groupe où je travaillais avant, je savais que des activités clandestines se pratiquaient, mais ce que je ne savais pas c'est à quel point ces activités clandestines étaient déterminantes pour la survie de notre usine ».

3.2. Mise en place du PC commun des Aires Aéronautiques :

Ça se passe dans l'entreprise où je travaille actuellement. Suite à une réorganisation, un directeur d'unité décide de regrouper six activités différentes dont quatre dans un même Poste de Commandement (PC). Six activités rattachées à une même autorité, la sienne. Il décide de nommer un chef intermédiaire pour toutes ces activités. Ce chef intermédiaire devient désormais le seul point d'entrée à toutes ces activités. Mais, dans la réalité, ce chef

intermédiaire est partout et finalement nulle part. Le fonctionnement est toujours le même : ceux qui connaissent les gens allaient les voir directement, ils court-circuitaient le chef intermédiaire. Dans cette histoire, il fait appel à « S.O.S ergonomes » pour « mobilier et espaces confortables » en disant : « dans quelques semaines c'est l'inauguration du PC ». Les murs étaient déjà là et le CHSCT n'allait pas tarder à visiter les lieux. Ma collègue qui au départ avait été mobilisée sur cette demande lui a expliqué que rien de pertinent ne pouvait être réalisé dans ces délais. Nous avons alors convenu de mettre en place une intervention ayant comme objectif d'accompagner le fonctionnement de l'organisation telle qu'il l'avait conçue, d'en faire un diagnostic puis à partir de celui-ci procéder à des réajustements ou définir de nouvelles orientations en matière d'organisation du travail. C'est seulement après cela qu'on pouvait envisager une configuration spatiale du PC en conséquence.

Je réalise cette analyse avec la collaboration des opérateurs. Le directeur apprécia la pertinence du diagnostic. Par contre il se dit agacé par les pistes de préconisations qui sont présentées ; non pas qu'elles n'étaient pas pertinentes mais parce que les opérateurs en étaient au courant. Je lui indiquai qu'il ne pouvait en être autrement puisque les opérateurs avaient largement collaboré à ces pistes de recommandation comme au diagnostic. Je lui avais expliqué la démarche, il la connaissait ; il savait que les préconisations devaient se faire dans une logique de co-élaboration avec les opérateurs ; il avait signé la convention d'intervention qui le mentionnait explicitement. Et là il me dit : « ça m'embête, je suis votre client et j'aurais préféré avoir pour moi les préconisations ; maintenant qu'ils connaissent les préconisations je ne vais plus pouvoir faire autrement ».

Au bout du compte, ils se sont emparés - avec ses adjoints - de ce que nous avons pu produire. Aujourd'hui moi je suis dehors, je ne l'ai pas décidé, le responsable d'unité ne m'a pas dit : « maintenant partez ! » ; mais à chaque fois que je rencontre le chef de projet ou que je le relance, il me dit : « ne vous en faites pas, je vous fais signe dès que possible et l'on redémarre ». Je viens d'apprendre qu'ils en sont à la quatrième réunion dans le cadre de ce projet. Je devrais plutôt être fier, j'ai suffisamment donné, ils sont autonomes maintenant. Mais je ne le crois pas. Et donc, ils continuent la réflexion, mais je m'interroge : « Sur quelles bases ? » Et j'ai plutôt des craintes.

4. Conclusion

La mobilisation ou non des autres dans l'intervention renvoie à des dimensions multiples qu'il serait illusoire de prétendre cerner de manière exhaustive. Au travers des deux tranches d'intervention que je viens de vous rapporter, nous pouvons juste essayer d'en citer quelques-unes :

- Des enjeux de métier : c'est au nom de la sauvegarde de leur métier que les opérateurs de l'atelier ont dans un premier temps manifesté leur hostilité à l'égard de l'intervention dont ils pensaient qu'elle venait donner un coup de pouce au chef de service pour les réduire, au détour d'un projet d'aménagement de l'atelier, à ne plus être que des gestionnaires de sous-traitants. Et c'est à la fois pour les mêmes raisons et pour garantir la fiabilité du système qu'ils ont développé ce que le directeur d'usine a appelé « activités clandestines » malgré la peur qu'ils avaient toujours au ventre de « se faire virer » de l'usine.
- La confiance : l'intervention dans cet atelier n'a vraiment pu démarrer qu'à partir du moment où les opérateurs ont commencé à nous faire confiance. Mais pour y arriver il a fallu du temps, le temps passé à traîner dans l'atelier, d'aucuns diraient « du temps

improductif ». Confiance à l'égard de l'intervenant mais également confiance vis-à-vis des autres partenaires de l'intervention. Quand les gens vous disent : « moi, je ne veux plus participer parce que je ne veux pas me laisser flouer une deuxième ou une troisième fois », c'est qu'ils re-questionnent l'histoire des relations entre les acteurs dans l'entreprise avant notre arrivée. Et quand enfin ils se laissent tenter par l'aventure de l'intervention, quelle garantie pouvons-nous leur apporter qu'ils ne seront pas floués une nouvelle fois ?

- La peur de ne pas maîtriser les conséquences de l'intervention notamment dans le champ des rapports de forces en présence. C'est dans ce registre qu'on peut lire l'attitude du directeur dans le deuxième exemple cité.

Pour conclure cette communication, je voudrais inviter mes collègues ergonomes internes présents dans la salle à nous interroger ensemble sur notre situation spécifique au regard de cette problématique de mobilisation d'autrui dans l'intervention ergonomique. Je pense que nous avons quelques difficultés qui tiennent à notre statut, à notre approche et à la manière dont les autres nous perçoivent. Je pense que ce qui pose problème, c'est que l'entreprise se vit comme un agrégat de spécialistes et d'experts et avec cette vision des choses, elle a du mal à se faire à l'idée d'un spécialiste dont l'approche serait généraliste, à l'idée d'un expert dont l'apport pour être efficace a besoin de passer au préalable par la confrontation avec d'autres. Cette idée heurte d'autant plus fortement l'entreprise que l'expert en question est dans la maison et de la maison. C'est-à-dire logé à la même enseigne que les autres.