

Histoires de réseaux en ergonomie :

Comment tisser sa toile ?

Arnaud Tran Van, Yannick Grasser, Alexis Pallot, Willy Vasse

1. Introduction

La question de l'intérêt des réseaux en ergonomie n'est plus à démontrer. Ainsi, chacun d'entre nous sommes conscients de l'importance d'avoir des connaissances, des liens, de pouvoir rayonner dans différents milieux et de pouvoir construire sa pratique autour d'échanges et de connaissances.

En effet, on trouve un intérêt rapide des réseaux dans la recherche d'emploi, de contrats, dans la recherche de nouveau projet, dans l'assistance et les collaborations professionnelles, mais aussi dans la remise en cause de son travail. Le réseau est aussi un des moyens qui permet de suivre le fameux SOS amitié de Jacques Christol, rue de Nazareth.

Quand nous avons travaillé sur la question des réseaux, nous nous sommes rendu compte que c'était une question simple mais pas si claire d'où l'intérêt de l'atelier d'aujourd'hui.

Il existe différents types de réseaux, nous pouvons identifier des réseaux de types informels, des réseaux d'anciens, des réseaux institutionnels, des réseaux professionnels, des réseaux politiques, des réseaux d'intérêts, des réseaux financiers...

Nous avons pu également identifier différents profils de réseauteurs :

- le loup qui est plutôt le chef de meute, dans des structures très structurées, plutôt hiérarchisées,
- le lion qui est plutôt un personnage célèbre, charismatique, qui tient un réseau grâce à sa présence,
- l'abeille, plutôt efficace dans le groupe, qui va beaucoup bouger et qui va apporter beaucoup de choses,
- le singe qui bougera dans tous les sens fera des grimaces et des farces
- la fourmi, plutôt une travailleuse de l'ombre mais qui contribue énormément à l'activité de réseau.

Lorsque l'on observe un peu l'activité des « réseauteurs », en bon ergonome, nous identifions des comportements dans les congrès qui sont un peu gênants pour l'activité de réseau.

Voici quelques-unes des erreurs classiques de l'ergonome qui ne joue pas l'activité de réseau dans un congrès :

Une erreur fatale du mauvais « réseateur » c'est d'oublier de venir la veille dans les congrès. En effet, souvent c'est en venant la veille que l'on rencontre les gens dans les transports ou à

l'hôtel et ainsi on se connaît déjà le lendemain matin. On a tous l'angoisse du premier matin quand on arrive dans un congrès qu'on ne connaît personne, on l'a tous vécu...

Ensuite, il y a la grosse erreur du téléphone portable. Au moment de la pause sortir tout de suite écouter ses messages comme si les messages étaient très importants alors qu'on pourrait passer du temps à discuter avec les gens qui sont avec nous.

De plus, il y a toute la notion et l'idéologie de se dire que les réseaux sont inaccessibles, on a toujours cette vision : dans les congrès les gens se connaissent tous, ils parlent entre eux et l'on ne les connaît pas. Mais c'est une erreur pour l'activité de réseau. De nombreux participants ne se connaissent pas et sont eux-mêmes dans votre situation de « réseuteur ».

Aussi, on n'utilise pas souvent la mobilisation des amis, des contacts qu'on a pour se mettre en relation, pour avancer, pour pouvoir être intégré dans une activité de réseau.

La grosse erreur aussi et enfin serait de croire que dans l'activité de réseau on a tout compris. Si on fait ce constat-là, il manque quelques étapes, et il faut continuer à avancer.

Ce que nous vous proposons aujourd'hui c'est, au travers de trois retours d'expérience, trois présentations un peu différentes, d'essayer de déterminer une certaine typologie de réseau en ergonomie, d'en comprendre le fonctionnement, d'en étudier un petit peu la genèse, les raisons de leur existence..., l'intérêt, ce serait d'avoir à terme une démarche stratégique sur l'utilisation de nos réseaux.

Les réseaux ont une importance dans notre activité professionnelle, mais l'idée est de savoir comment s'en servir, ce que l'on peut en faire ?

L'objectif de cette après-midi après les trois présentations est de pouvoir débattre et échanger sur comment se positionner sur ses propres réseaux et d'essayer de rendre les réseaux un peu plus accessibles.

Les trois intervenants qui ont réfléchi à leur pratique des réseaux sont : Yannick Grasser, ergonomiste chez Honeywell Garrett, qui va nous présenter un retour d'expérience sur une activité de réseaux plutôt informelle, un type de réseau hors entreprise. Alexis Pallot, ergonomiste préventeur à la SNCF, qui travaille dans un milieu très structuré, va nous présenter quelle est son activité d'ergonomiste dans ce type de réseau d'entreprise. Willy Vasse, qui nous présentera une vision plutôt stratégique des réseaux grâce à un positionnement un petit peu différent qui je pense va vous intéresser. Et enfin, on va vous accueillir vous, puisque dans l'atelier débat, vous faites partie du débat alors bienvenue à vous et bon débat.

2. Yannick Grasser

Ergonomiste depuis 4 ans, actuellement interne chez un équipementier automobile. J'y suis la première ergonomiste et donc beaucoup de choses sont à construire, déconstruire, changer, former, déformer... afin de pouvoir exercer mon métier.

Cette entreprise est située dans les Vosges (dans le Nord - Est de la France), jolie région mais pauvre en ergonomistes. C'est pourquoi, afin de compenser le fait que je sois seule ergonomiste de cette entreprise et pallier ce dépeuplement régional, j'ai essayé et j'essaie toujours aujourd'hui de développer un réseau.

Certains diront qu'il est informel... pour moi, il est semi informel puisqu'il est basé sur des relations à l'autre qui sont, elles, des choses bien concrètes. Effectivement, elles ne sont pas figées, ni écrites... elles bougent sans cesse, elles se transforment au fur et à mesure du temps

et des événements... En fin de compte, mon réseau est quelque chose qui est en perpétuel mouvement.

Lorsque j'étais étudiante, je ne pourrais plus vous dire combien de fois, nos professeurs nous disaient « activez votre réseau... ». Ce que je comprenais par là, c'était d'appeler telle ou elle personne en cas de problème ou si besoin mais concrètement, je ne comprenais pas bien où ils voulaient en venir. Maintenant, je comprends mieux et c'est cela que j'aimerais pouvoir vous faire partager aujourd'hui. Peut-être qu'avec ce que je vis quotidiennement en tant que jeune ergonome, cela vous permettra de mieux appréhender l'importance et la nécessité du réseau professionnel !

Dans un premier temps, je vous expliquerai de qui et de quoi je parle lorsque je cite « mon réseau », J'essaierai d'alimenter mon discours par des cas et des exemples puis à la fin, j'essaierai de vous faire partager quelles sont les forces, les faiblesses, les opportunités et les craintes de ce fameux réseau.

2.1. Description de mon réseau :

Tout d'abord, il existe plusieurs niveaux dans mon réseau :

Les premières bases de mon réseau sont à rechercher dans **mon histoire** c'est-à-dire dans mon entourage, ma famille, mes amis, mes anciens camarades de lycée... toutes ces personnes me permettent encore aujourd'hui de continuer à me construire sur des bases qui ne sont pas purement professionnelles mais qui sont essentielles pour ma pratique.

Par exemple, quand je raconte ma journée de travail à mon conjoint le soir, il m'écoute, me conseille ou parfois, ne dit rien mais la possibilité de pouvoir partager, pouvoir lui raconter, c'est pour moi déjà construire.

Ensuite, il y a tous **ceux qui m'ont enseigné les bases de mon métier**, ceux qui m'ont permis de me re-questionner tout au long de ma formation, je ne les citerais pas car la plupart sont dans cette salle et j'ai peur d'en oublier !

Je veux donc parler de mes professeurs universitaires, des professionnels, qui sont venus pour parler de leurs retours d'expérience, des anciens de ma promotion, des anciens doctorants ...

Ensuite, il y a bien sûr tous **mes pairs** :

- Les ergonomes des services de santé au travail de ma région ou pas
- Les ergonomes externes : les ergonomes consultants...
- Les ergonomes internes avec lesquels je travaille (comme, les ergonomes de PSA avec qui j'essaie de collaborer)
- Les anciens de ma promotion
- Les ergonomes experts CHSCT
- Les ergonomes chercheurs, les doctorants du Laboratoire d'ergonomie
- Les ergonomes institutionnels (ceux de l'INRS, la CRAM, l'ARACT)

Il y a tous les **étudiants ergonomes, les stagiaires** d'entreprises, auprès desquels je m'efforce et m'oblige à être très disponible afin de leur diffuser un maximum de connaissances, de retour d'expériences, de questions.

Et il y a ensuite tous **les autres** c'est-à-dire tous les professionnels avec qui je suis en relation pour le travail, les médecins du travail, les ingénieurs des BE, les gens des Méthodes, les opérateurs, les acteurs d'entreprises X, Y, les professionnels du handicap, ...

C'est très compliqué d'essayer de lister son réseau c'est même mission impossible. Je dirais plutôt que mon réseau est constitué de personnes qui entrent, ressortent, qui reviennent, qui repartent qui évoluent, qui bougent, qui me font bouger...

2.2. Etendre et entretenir mon réseau :

Un réseau n'est pas juste un entassement de personnes comme une collection d'individus tout poussiéreux, complètement immobiles, au contraire, un réseau, c'est quelque chose qui s'entretient, que l'on étend. Je dirais même que tout est effort : développer un réseau exige un investissement important en tout cas pour ma part :

Il faut :

- Tout d'abord, capitaliser sur **les réseaux existants** :

Il est important d'essayer de rejoindre les réseaux sur la base de son appartenance c'est-à-dire ceux du même genre professionnel. Il faut être à l'écoute de ce qui se passe dans son métier. En effet, il faut se faire connaître pour se reconnaître...

- Ensuite, il faut favoriser **les dynamiques de rencontres** :

Essayer d'aller dans des congrès, des séminaires, des journées portes ouvertes où un grand nombre de professionnels se trouvent et se retrouvent, et sont là, à la recherche de connaissances, de compétences, de complémentarité. Cela permet de consolider des liens, de garder le contact la preuve en est aujourd'hui. Pourquoi est-il si important pour nous de venir tous les ans à ces journées ? N'est-ce pas pour revoir les autres, entendre les autres, échanger sur nos pratiques, nos difficultés, nos angoisses, nos succès ...

Tout cela, pour moi, me permet tous les ans de repartir blindée d'énergie dans mon entreprise.

- De plus, il faut, donner du temps et des compétences :

En effet, je pense « qu'il faut savoir semer pour récolter ».

Auprès des étudiants : Le temps passé à donner des cours, à échanger avec les étudiants, les stagiaires, est pour moi un réel investissement.

Mettre ses connaissances au service des étudiants, des stagiaires, permet d'augmenter le rayon d'action de son réseau. Par exemple, actuellement, j'ai un stagiaire ergonome avec moi dans mon service car il m'interroge, me bouscule dans ma pratique. C'est parfois difficile. Eh bien tant mieux ! Et après, qui sait ce qu'il fera ? Peut-être sera-t-il un grand ergonome avec lequel j'aurais une plus grande facilité de contact, ou alors il se peut que le fruit de notre travail ait un effet « pollinisateur » dans d'autres régions...

Auprès des professionnels X, Y : Mettre ses compétences au service des professionnels favorise l'étendue de son réseau. Par exemple, dans mon entreprise, les dessinateurs industriels sont des prestataires de service et font partie d'une entreprise extérieure, je les vois tous les jours, travaille avec eux. Ainsi, le mois dernier, j'ai reçu un appel téléphonique de leur directeur pour savoir s'il m'était possible de lui transmettre des grilles d'évaluation ergonomique pour calculer la pénibilité des postes pour une autre entreprise dans laquelle il intervient. Cela m'a fait sourire ! J'adore recevoir des coups de téléphone comme ça !

Pouvoir échanger nos points de vue sur le travail est pour moi un des éléments les plus intéressants, enrichissants dans mon métier. Du coup, la discussion a complètement dérivé et à la fin, je lui ai transmis les coordonnées d'un cabinet d'ergonomie de la région avec qui je travaille pour qu'il puisse se mettre en relation avec l'ergonome.

Et inversement, pour ma part, ce coup de téléphone m'a permis de mieux comprendre les représentations des dessinateurs de mon entreprise qui dépendent de lui !

- Enfin, il faut être disponible et à l'écoute.

Disponible, à mon sens, le réseau est basé sur des relations de réciprocité, ... si je prends tout et que je ne donne rien... à un moment, stop ! Des portes se fermeront.

Une telle situation, je pense, pourrait fossiliser le développement de son réseau : j'entends par là, que c'est la relation entre « l'autre » et moi qui crée le mouvement de développement...

2.3. Forces et faiblesses

Pour compléter cet exposé, je vais tenter d'identifier, selon moi, les forces, les faiblesses, les opportunités et les craintes d'un tel réseau ?

En ce qui concerne les forces, je pense que cela contribue fortement :

- A améliorer, ajuster, modifier sa pratique
- A se remettre en questions
- A se rassurer ou à dédramatiser parfois des situations
- A être reconnue
- A débattre
- A évoluer

Au niveau « des faiblesses » que j'ai identifiées, je trouve que développer un réseau a un coût :

- C'est beaucoup de temps
- Et beaucoup d'énergie

Mais en contrepartie ces « faiblesses » offrent beaucoup d'opportunités comme :

- Travailler avec l'« autre »
- Se sortir de l'entreprise
- Connaître les histoires des autres
- Faire de la veille informative pour être au courant d'un maximum de choses : les offres d'emploi, les nouveaux arrivants, les interventions faites dans telles ou telles entreprises

Pour conclure, je finirais par une question que je vous renvoie concernant une de mes craintes, j'active donc mon réseau en vous les renvoyant !

Du fait de mon positionnement, j'ai peur de développer **un réseau de besoins** dans le sens où aujourd'hui, je me trouve dans une démarche où j'active mon réseau lorsque je rencontre un problème ou que j'ai un besoin. Un besoin de réponses, un besoin d'outils, un besoin de reconnaissance, un besoin de comprendre, un besoin de parler, un besoin de savoir ce qui se

passé autour de moi ... Ainsi, je suis donc **RE-ACTIVE** c'est-à-dire que j'agis en fonction de l'évènement qui arrive ou qui m'envahit ...

Ma question est donc : « Ne vaudrait-il pas plutôt être alors sur une attitude **PRO-ACTIVE** qui permettrait à chacun de pouvoir devancer, imaginer, anticiper les réponses à apporter avant que l'évènement ne s'impose ? ». J'entends par là passer d'un mode de réflexion du style « analyser ce qui me manque... » à un mode de réflexion plus large sur « qu'est ce qui me manque pour mieux appréhender l'évènementiel » ?

3. Alexis Pallot

Je remercie mon réseau de m'avoir permis de m'exprimer ici et aujourd'hui. Je vais structurer mon intervention en deux parties :

Le périmètre de mes réseaux. Je vais vous dresser le cadre de mon contexte professionnel.

Ensuite, je vais vous décrire les différents réseaux que j'utilise dans ma pratique quotidienne : **La description de mes réseaux.**

3.1. Le périmètre de mes réseaux

- Périmètre géographique :

Je suis ergonomiste préventeur à l'Agence Prévention Facteurs Humains (APFH) Grand Sud à la SNCF. Il y a 5 APFH en France. Ce sont des agences de type cabinet-conseil en interne qui délivrent des prestations pour les établissements et régions SNCF. A Montpellier, nous sommes constitués d'ergonomes, de psychosociologues du travail, de préventeurs et d'auditeurs sécurité du personnel. Nous intervenons pour les régions de Marseille, Toulouse, Montpellier et Clermont Ferrand. En France il existe 4 autres APFH : à Dijon, Lille, Paris, Tours.

- Périmètre fonctionnel :

Pour tisser sa toile et surtout pouvoir se déplacer, il faut **apprendre à se repérer**, repérer les stratégies, les politiques, les structures, les influences, les protocoles, les règles de fonctionnement, la culture...

La SNCF est une entreprise de 175 000 collaborateurs à vocation ferroviaire, qui est en train d'évoluer dans un contexte concurrentiel, de changer dans sa structure et par ses changements organisationnels fait en sorte de favoriser les réseaux. Par là j'entends qu'il y a des leviers, « l'innovation participative » pour favoriser les réseaux qui permettent la souplesse dans les organisations de travail afin de s'adapter à son environnement extérieur.

Pour pouvoir évoluer sur la toile il faut bien en cerner les contours, en déterminer la structure.

La structure de la SNCF est à l'origine pyramidale, une structure nationale où l'on retrouve les directions des 4 grandes activités SNCF (VFE : Voyageurs France Europe- fret - transport public et infrastructures) et 2 domaines (matériel et traction). Ce sont des directions qui vont du national vers le régional et ont vocation à être plutôt autonomes sur des sujets comme la prévention et les facteurs humains.

A cela sont rattachées des ressources transverses : comme les Ressources Humaines. On retrouve à Paris, des services centraux qui sont relayés au niveau régional et ensuite au niveau établissement.

Dans une grande toile il faut aussi savoir se déplacer. Il y a un code de la route, des protocoles, un langage à apprendre et connaître et il faut s'orienter, avoir un but des objectifs. Les réseaux permettent de mettre en relation des personnes, des instances, des fonctions très rapidement sans niveaux hiérarchiques de façon très malléable dans le temps court ou long sur certains objectifs, certains thèmes.

Pour l'illustrer en terme de protocole, en tant qu'ergonome préventeur lorsque j'interviens dans un établissement sur un sujet, je fais en sorte au moment de la reformulation de la demande, d'intégrer le correspondant du domaine ou de l'activité concernée du niveau régional, d'informer le cas échéant le niveau national, et essayer de les intégrer le plus possible avant d'intervenir sur la problématique concernée. Il y a quand même un protocole pour que tout le monde soit au courant ; il y a tellement d'acteurs en jeu qu'il faut prendre le temps de prévenir tout le monde en plus d'associer les bons acteurs.

C'est important de connaître son rôle, avoir une bonne vision de cette toile, savoir comment s'orienter, se diriger, où aller et pour ça il faut envoyer un feed-back de sa position, de son rôle dans le système.

Les différents types de « réseauteurs » évoqués précédemment, on les retrouve dans les jeux d'acteurs de l'entreprise : leaders et décideurs qui ont un poids fort, le jeu des chaises musicales des cadres, le jeu de la carrière, les instances représentatives, les instances syndicales... Il faut décrypter : l'analyse stratégique est importante, il faut se méfier quand on crée son réseau de ne pas se faire avoir. Pour illustrer l'importance de bien « réseauter », il est possible de rajouter un animal dans le bestiaire des « réseauteurs » décrit par Arnaud Tran Van : la dinde. Il s'agit de la personne qui n'a pas ou peu de réseau et/ou une faible capacité de décryptage des jeux d'acteurs : elle est au courant de tout en dernier, a une faible capacité à recouper les informations, fait des erreurs de protocole régulièrement,...

3.2. La description de mes réseaux

Cette partie sera ponctuée de questions pour favoriser le débat.

Mes réseaux se structurent en 2 grandes parties :

- Les réseaux opérationnels

Tout d'abord, ce sont les réseaux que je mets en place, que je favorise dans ma pratique d'intervention dans les établissements. Pour cela, il faut identifier, cibler les acteurs intéressés, les impliquer dans la problématique et le projet. Cela est très important dans l'étape de la reformulation de la demande, ou lors de l'établissement de la proposition d'intervention. Il faut déterminer le cadre du qui fait quoi, dans quel but, dans quelles conditions, avec quelles étapes dans quel planning. Je considère que quand j'interviens dans l'entreprise, je crée, je co-construis avec le client une mise en réseau. Bien sûr suivant les étapes on active tout ou partie de son réseau. L'enjeu, c'est de fédérer, convaincre, engager des personnes qui hiérarchiquement sont liées ou pas, d'autant plus que je n'ai pas de liens hiérarchiques avec eux et que souvent la réponse à leur demande s'élargit sur des projets dont ils n'avaient pas forcément vu l'étendue au départ.

Quelles compétences, quels outils pour construire un réseau ?

Les réseaux opérationnels sont aussi les circuits institutionnels, pour faire émerger les demandes.

Il y a un circuit qui existe au niveau des régions avec des correspondants régionaux de prévention et correspondants facteurs humains qui ont pour tâche de rassembler, faire émerger les demandes et les faire parvenir à l'agence. Une fois par an toutes ces demandes sont étudiées par le collège des directeurs de management régionaux (4 régions), qui se rassemblent et déterminent les priorités d'actions, les hiérarchisent en fonction des sujets, des thèmes, des besoins de chaque région.

On a aussi pour faire émerger ces demandes un réseau non formel qui doit se faire connaître. Malgré tout, nous participons à faire connaître notre valeur ajoutée, on réalise des prospections. Quand on intervient dans un établissement, on peut faire du ré-achat, re-intervenir chez eux car ils sont demandeurs, mais il y a aussi d'autres établissements qui ne savent pas encore ce que c'est et il faut faire sa pub, se faire connaître, réaliser de la prospection, à priori il faut savoir se vendre.

Quelle intégration des aspects commerciaux, communication, technique de vente, marketing, ... dans la formation des ergonomes ?

- Les réseaux fonctionnels (formels)

Je pense aux réseaux métiers PRPFH (Prévention des Risques Professionnels Facteurs Humains) qui dépendent de la Direction des Ressources Humaines à Paris et plus précisément, près de la Direction Déléguée de la Protection Sociale et de la Santé au Travail. Nous avons la chance à la SNCF d'avoir un animateur du réseau des ergonomes et l'on se réunit plusieurs fois par an. Tous les ergonomes des agences Prévention Facteurs Humains sont rassemblés pour parler de nos pratiques, faire le point sur certains types de prestations, échanger, savoir qui travaille sur quoi, connaître les spécialités de chacun. Ce réseau permet aussi d'avoir une veille technique et réglementaire, une bibliographie, des Retours d'expérience. C'est confortable de sentir un collectif au niveau national.

Bien sûr le premier réseau des ergonomes que j'utilise est celui de l'agence où l'on échange sur nos pratiques, on fait le point, on recadre. Derrière une intervention d'un ergonome de l'agence, il y a le collectif de l'agence qui est derrière.

Réseau régional métier : il y a des comités pluridisciplinaires régionaux pilotés par les COREP (correspondants régionaux de prévention) qui pilotent les animateurs prévention des différentes activités domaines représentés dans les régions et les Médecins du Travail

En tant que jeune cadre à la SNCF, je fais partie du réseau du cycle d'intégration des attachés cadres, du réseau jeunes cadres RH et du réseau jeunes cadres région. À ce moment aussi j'entends, « il faut faire votre réseau, vous êtes là pour vous connaître ». On sent la doctrine de l'entreprise qui veut créer des dynamiques souples de réseau, faire en sortes qu'il y ait des connaissances et là j'en profite pour faire connaître mon rôle, qui je suis, à quoi je peux servir, qu'est ce que l'ergonomie, qu'est ce que la prévention, qu'est ce que les agences...

Il y a des liens entre réseaux opérationnels et fonctionnels qui se font.

Dans quelle mesure l'animation réseau reste performante ?

- Le réseau c'est aussi de l'informel

C'est la connaissance du réseau des autres. Est-ce que si je connais le réseau de l'autre, il m'est accessible ?

Il y a aussi des compétences métiers qui ne sont plus affichées dans le réseau formel par exemple, une ergonome senior qui assure actuellement d'autres fonctions mais avec qui il est toujours profitable d'échanger.

Il y a des réseaux qu'on forme en fonction de nos affinités, connaissances, valeurs que l'on peut partager, des rencontres.

La difficulté avec son réseau informel c'est de suivre qui fait quoi et qui est où ? Et c'est là que le réseau formel, institutionnel peut prendre le relais.

Enfin, sur les réseaux il faut rester proactif, être vigilant sur les futurs réseaux qui peuvent se créer, par exemple, les formes de pluridisciplinarité avec le rapprochement des médecins du travail et les IPRP, acteurs de la prévention au sens large. Il faut anticiper.

Quel est le plus performant : le réseau formel ou informel ?

A quoi est due la durée de vie des réseaux ?

Y'a-t-il une fréquence minimum de réactivation d'un réseau pour ne pas le perdre ?

Faisons-nous partie de réseau sans le savoir ?

4. Willy Vasse

Je suis un ancien étudiant de la maîtrise Sciences et Techniques d'Orsay, j'ai appris ce midi au cours du repas que tous ceux qui sont issus de la maîtrise peuvent me tutoyer et moi je peux les tutoyer, c'est ça aussi le signe de la reconnaissance d'un réseau !

Ça fait du bien de se retrouver parmi vous à Bordeaux et puis de voir que cette maîtrise continue à former et à alimenter le monde de l'ergonomie.

Alors la question qui nous était posée était comment tisser sa toile ? Arnaud a oublié l'araignée dans le bestiaire qu'il nous propose, et moi je voudrais peut-être me situer comme l'araignée au milieu de sa toile, mais pas d'une façon méchante, c'est-à-dire pas pour attraper, digérer, ingérer mais comme : Comment peut-on tisser sa toile ?

Il faut savoir que la première fonction d'une toile d'araignée, c'est d'alerter. Vous savez que l'araignée est alertée parce qu'elle sent vibrer quelque chose sur sa toile et qu'elle va voir.

Je pense que cette image-là me plairait assez sur la façon dont aujourd'hui j'entendrai, non pas tisser une toile mais mettre en place un système d'information qui me permette moi, fonctionnaire responsable d'un service animation de la politique du travail, de savoir qui intervient, sur la question de la santé au travail, qui je peux solliciter, qui je peux appeler pour résoudre un certain nombre de questions pratiques de prévention.

L'avantage aussi d'intervenir à la fin d'une journée, puis après les deux collègues, c'est qu'on peut rajouter des choses dans son intervention. Je m'étais posé la question : quel peut être le rôle d'une administration, celui du travail dans le développement de l'ergonomie et de ses réseaux ? puis j'ai rayé rôle et j'ai mis intérêt, puis en vous écoutant j'ai mis légitimité. Quelle est notre légitimité, peut être que c'est tout ça ?

Quel est notre rôle à nous service du travail, quel est intérêt pour nous d'avoir à développer, à aider au développement, au repérage et puis à l'alimentation d'un réseau d'ergonomie et aussi sa légitimité.

Je partirai de la légitimité. À l'inverse d'autres préventeurs, l'inspecteur du travail ne produit pas de solutions, d'outils de techniques, il rappelle le droit et il rappelle la norme. Son rôle est de faire appliquer ce droit et de faire appliquer cette norme et je dirais à la limite sans se préoccuper de la manière dont ça va être mis en œuvre.

Deuxième élément, c'est Alexis qui me le faisait rappeler : la pratique de l'intervention de l'inspecteur du travail est une pratique solitaire, individuelle, autonome, indépendante, cette indépendance est même garantie par une convention internationale.

Ce qui fait que dans notre culture de métier, on a pas du tout l'idée de travailler en réseau, à tel point qu'il existait une association, une association qui avait été créée par quelques inspecteurs du travail dans le début des années 80, visant à rapprocher à faire de l'échange de pratiques, à travailler sur des outils communs, l'association Villermé. Et bien, cette association aujourd'hui n'existe plus, est-ce un signe que l'on aurait perdu le besoin dans l'inspection du travail de travailler ? De faire du travail collaboratif ? D'échanger sur des pratiques ? C'est une question, mais c'est une question inquiétante me semble-t-il aujourd'hui.

Ceci étant dit, l'inspecteur du travail n'est pas seul à traiter des questions de prévention et d'amélioration des conditions de travail et de la santé au travail, il se confronte à d'autres intervenants et à un moment donné on est bien obligé d'essayer de comprendre comment ces autres intervenants agissent, ce qu'ils peuvent faire et ne pas faire à la place de, ou à la demande de.

Il me semblait que dans le repérage ou dans la favorisation de l'apparition de réseau, il y avait trois conditions pour nous au niveau du service du travail :

- C'était de pouvoir orienter une demande d'entreprise. Je prendrai des exemples autour des TMS et de la souffrance au travail à partir du moment où on est plus sûr des risques techniques, des risques liés à l'ambiance physique qui appellent des solutions simples. Elles sont jamais simples, on le sait bien sur les protections sonores c'est jamais simple, on a parfois des effets-retour qui sont dramatiques sur des prises de connaissance par les bruits de l'état de fonction d'une installation, mais comment finalement savoir prendre en compte une demande et l'orienter vers la bonne compétence, donc la compétence ergonomique.
- Comment on repère l'offre de service au niveau régional, elle est où cette offre ? Elle se manifeste à quel endroit, elle s'organise, est-ce que les ergonomes se rencontrent le soir, dans des bars un peu louches, quai de la fosse à Nantes ? On a besoin de savoir où sont ces ergonomes. Il y a des intervenants, des représentants des entreprises qui me disaient, mais vous ne venez pas dans les entreprises mais où êtes-vous, mais tout le monde n'a pas la possibilité de venir à Bordeaux au mois de mars chaque année.
- Et puis le dernier point, c'est de savoir faire naître une demande par les entreprises qui, on le sait bien ne savent pas forcément que l'ergonomie peut lui apporter un début de solution.

On a essayé de mener deux actions en Pays-de-la-Loire, l'une qui s'inscrit dans le cadre du projet de prévention durable des TMS, portée par un service de santé au travail d'Angers : le SMIA (Société de Médecine Interprofessionnelle d'Angers) et qui associe dans un comité de pilotage l'ensemble des préventeurs dont l'inspection du travail, la CRAM, la MSA animée par l'ARACT des Pays-de-la-Loire. L'idée est de mettre à disposition des entreprises un accompagnement dans la durée, un peu comme on l'a vu présenté ce matin par Sandrine Caroly, ou à travers la formation action, d'installer une approche par le travail dans l'entreprise.

Pourquoi je fais un lien avec les réseaux. Pour moi c'est l'opportunité de mettre ensemble un certain nombre d'intervenants, de prescripteurs, d'opérateurs sur le champ du travail, qui vont peut-être apprendre à travailler ensemble, apprendre du travail collaboratif à échanger sur

leurs pratiques et finalement à constituer là un mini réseau, un mini réseau qui aura pour vocation ensuite d'essaimer, transférer, de trouver aussi, d'adapter des pratiques disciplinaires de les ouvrir...

Un autre exemple qu'on a essayé de mettre en œuvre et de soutenir, c'est sur les risques psychosociaux. Le constat que l'on fait aujourd'hui en Pays-de-la-Loire, c'est plus que l'émergence, c'est l'explosion des plaintes en matière de souffrance au travail, pas seulement dans le secteur sanitaire et social parce que c'est vrai qu'on a beaucoup centré ces plaintes dans les années précédentes sur le travail social, les travailleurs sociaux, la relation d'aide...

Aujourd'hui mes collègues me disent que la plupart des plaintes viennent des activités de service industriel et de l'industrie, avec une difficulté d'appréhender ces questions-là d'un point de vue d'une pratique de l'inspection du travail, puisque la réglementation n'apporte pas beaucoup de solution. Ce n'est pas un risque professionnel aujourd'hui, ça peut-être une maladie à caractère professionnel reconnue, mais ce n'est pas un risque professionnel en tant que tel, aujourd'hui c'est le régime général qui prend en charge ces questions posées par la souffrance au travail. Donc il n'y a pas de texte, je ne parle pas du harcèlement, je parle de la souffrance au travail, il n'y a pas de texte et les collègues me disent, mais comment on peut faire ?

J'avais eu une idée lumineuse, qui s'est tellement révélée lumineuse qu'elle est devenue un trou noir. Je m'étais dit, on va pré acheter de la capacité d'intervention auprès de trois consultants, et cette capacité d'intervention, on va la mettre à disposition des inspecteurs du travail lorsqu'ils auront une plainte à traiter dans une entreprise quelle qu'elle soit.

C'est un peu tombé à l'eau cette histoire parce que personne n'a rien compris à cette façon de procéder, ni les consultants auxquels on avait pré acheté cette prestation, ni les entreprises parce que c'était totalement gratuit, c'était l'état qui leur apportait une intervention totalement gratuite. Ils s'en méfiaient un peu, puis les collègues de l'inspection du travail avaient un peu de mal à se dire, mais que va-t-on faire de ça, comment, combien de jours, à partir de quand je décide que je peux appeler SOS souffrance au travail ?

Le résultat, c'est l'idée que sur cette question-là non plus on ne pouvait pas travailler seuls. Il fallait travailler en réseau. Aujourd'hui on s'avance vers un groupe pluridisciplinaire qui associerait à la fois des compétences juridiques dans lequel on va intégrer certainement un avocat, un conseil juridique externe non-fonctionnaire, un psychiatre, un ergonomiste, un psychologue du travail, un sociologue et ce groupe servira en fait à analyser la demande lorsqu'elle arrivera.

Il y aura l'ARACT également dans le groupe d'orientation qui servira à analyser la demande de façon à pouvoir y apporter une réponse adaptée en fonction de la situation de l'entreprise. Ça aussi c'est un autre réseau, peut être à vocation plus pluridisciplinaire dans lequel l'ergonomie est l'une des disciplines qui sera mobilisée mais pas l'unique. Alors, sur la question finalement, de qu'elle peut être la stratégie pour un représentant de l'administration par rapport aux démarches de prévention, bien je viens d'en délivrer un certain nombre de modalités.

Il m'est apparu aussi progressivement depuis quatre ans que je suis à la DRTEFP des Pays-de-la-Loire, qu'on avait un gros problème de connaissances. Aujourd'hui toutes les administrations sont tenues de faire des programmes, des budgets de programme et de dire ce qu'elles vont faire, pourquoi elles vont le faire ; de le mesurer, l'évaluer et puis on recommence chaque année cet exercice-là, cela fait deux ans qu'on y est, et c'est vrai qu'avec nos moyens limités on est obligé de choisir. Alors on avait choisi une action poussières de

bois, parce que ça paraissait facile pour tout le monde, c'est visible. Derrière il y a des cancers de l'ethmoïde et en même temps qu'on va contrôler une menuiserie on peut appréhender beaucoup d'autres risques. Dernièrement j'en discutais avec le professeur Yves Roquelaure, il me disait mais arrêtez de focaliser sur les poussières de bois. Pourquoi ? Parce que par rapport aux problèmes de santé publique que pose un certain nombre de risques professionnels le cancer de l'ethmoïde c'est très grave mais c'est rien à côté d'autres pathologies. Il a fallu qu'on discute, qu'il m'explique, qu'il me donne des chiffres, mais effectivement son raisonnement est imparable. C'est-à-dire qu'aujourd'hui la priorité en matière de santé au travail, elle n'est pas dans les menuiseries, elle n'est pas par rapport aux cancers de l'ethmoïde.

Cette réflexion d'Yves Roquelaure nous a amené au sein de la direction régionale du travail avec les médecins inspecteurs à nous repositionner tout comme Annie Touranchet, médecin inspecteur du travail le fait depuis 25 ans dans la région. On a repositionné nos programmes de travail sur des approches épidémiologiques et c'est vrai que, dans ce domaine, notre culture des services de santé au travail est assez pauvre. On est très loin des approches épidémiologiques développées par la santé publique depuis des dizaines d'années sur l'alcool, le tabac, les conduites addictives, et pourtant je sens bien qu'aujourd'hui c'est un enjeu important pour nous d'aller sur ces champs-là. Certainement, dans l'avenir les priorités seront de travailler mieux et plus avec des réseaux, des réseaux qui intègrent ces démarches épidémiologiques et qui nous permettent à nous de mieux cibler nos interventions auprès des entreprises.

Sur les acteurs, et je ne vais pas parler que des ergonomes, mais il me semble qu'il y a des acteurs de terrain qui sont incontournables, et je voudrais parler des services de santé au travail. Aujourd'hui, un certain nombre de services de santé au travail se renforcent en IPRP : ces fameux intervenants pluridisciplinaires habilités par les collèges de l'ANACT, de OPPBT·P et de la CRAM et il me semble là qu'il y a un enjeu pour les années à venir de travailler avec les réseaux des services de santé au travail et de leurs IPRP. Pourquoi ?

D'une part, je sens qu'il y a un problème de positionnement. Comme il peut y avoir des problèmes de positionnement des ergonomes internes, je pense qu'il va y avoir des problèmes de positionnement, pas d'indépendance d'autonomie, mais d'action au sein des services de santé au travail de ses IPRP. D'autre part parce que si des services de santé au travail parfois mettent en commun ces moyens créent des groupes d'intérêts économiques je crois qu'il serait de bon ton de leur proposer un espace, de les intégrer dans des réseaux, pourquoi pas de susciter avec les services de santé au travail des réunions des manifestations d'échanges de pratiques qui permettraient à ces IPRP de sortir de leurs services d'origines ?

Pour conclure, aujourd'hui l'intérêt pour nous est de travailler sur trois types de réseaux.

- Des réseaux qui seraient en capacité de nous apporter de la connaissance, et j'ai dit que l'approche épidémiologique est certainement importante dans ce domaine des réseaux d'applications sur le terrain. On a besoin de mieux connaître l'offre d'intervention, et aujourd'hui je trouve qu'on a du mal dans une région à la reconnaître à la faire connaître cette offre d'intervention, d'application sur le terrain qui peut faire quoi ? Donc là, il y a utilité de travailler avec l'ARACT, par exemple.
- Puis un certain nombre de réseaux qui sont peut-être moins institutionnels, qui sont formalisés, mais qui sont des réseaux de porteurs. On a besoin de relais et ces relais peuvent être des branches professionnelles, des centres d'études, des centres techniques de ces branches professionnelles et je vais prendre un dernier exemple. Nous avons

décidé de travailler sur le risque cancérogène et notamment sur un produit qui est le formaldéhyde. C'est un produit qui est avéré maintenant cancérogène, même s'il n'est pas en catégorie 1. Pour le moment, il est utilisé partout, à peu près dans tous les secteurs d'activité principalement dans les entreprises qui fabriquent du lamellé collé, des contreplaqués enfin tout ce qui est colles et bois. Et bien pour travailler sur la question de la substitution du formaldéhyde par un produit moins nocif, il nous faut travailler à la fois sur des questions médicales, sur les questions techniques parce qu'il faut trouver un autre produit qui soit aussi économique aussi efficace aussi fiable. Enfin, il faut travailler aussi sur le travail parce que si demain on met en place un système de production ou des nouveaux modes opératoires qui déstabilisent les compétences et les savoirs faire des opérateurs on n'aura pas gagné notre action de substitution. Pour aller dans ce sens-là, j'ai besoin d'un intermédiaire professionnel, j'ai besoin d'une branche professionnelle, j'ai besoin d'un centre technique qui va accepter d'être le porteur de cette action et accepter d'avoir des contributions, des contributions scientifiques, des contributions de médecins, des contributions de toxicologues, des contributions d'ergonomes.

- Donc voilà une troisième catégorie de réseaux avec lesquels on essaye de travailler en Pays-de-la-Loire, des gens qui vont pouvoir démultiplier et porter nos démarches.