

Comment développer l'ergonomie dans un groupe industriel international quand simultanément le métier se construit ?

Claude Dornic
MFP Michelin

Je suis ergonomiste interne chez Michelin et j'interviens également en tant que coordinateur du réseau Europe. Je porte un point de vue d'ergonomiste travaillant dans un groupe industriel mais pour autant, je ne me veux pas représentant du monde industriel. Je remercie les organisateurs des journées de Bordeaux d'avoir considéré que l'entreprise Michelin possède des éléments qui peuvent intéresser d'autres ergonomistes. D'autant plus que nous n'avons pas une tradition de communication au sein du groupe malgré un développement certain.

Une personne me faisait remarquer que le Bibendum sur ce premier slide est en mouvement. En effet, il nous est demandé d'aller vite, mais ce n'est pas si simple car nous avons un métier qui se construit progressivement avec des ergonomistes relativement récents dans la profession, éclatés un peu partout dans le monde. Il est alors difficile de mener l'ensemble.

Le plan de la communication : Michelin en 5 chiffres, l'ergonomie en Europe, je ferai un descriptif du décor et du chemin parcouru puis la pratique de l'ergonomie ou les pratiques qui peuvent coexister. Sur ces 2 jours nous avons vu « des » pratiques, chez nous c'est la même chose. Enfin le réseau métier des ergonomistes qui commence à s'étoffer, à tenir la route.

1. Michelin en 5 chiffres

Michelin est un groupe mondial. En 2007, il y avait 68 sites de production, sur 5 continents et 20 pays. La répartition s'effectue de la manière suivante 75% des sites de production en Europe de l'Ouest et un développement s'effectuant en Europe de l'Est. Plus précisément, la moitié des sites de production sont implantés en France. Les effectifs représentent un peu moins de 115 000 équivalent temps plein, dont la moitié est constituée d'opérateur de fabrication.

La communication ciblera principalement l'Europe même si un débat aurait pu avoir lieu sur l'ensemble des sites d'un point de vue mondial.

Un chiffre d'affaire d'environ 16 milliards se répartissant en 5 gammes produits. Nous travaillons principalement sur les 3 blocs : les pneus « tourisme et camionnettes », « poids lourds » puis ensuite des produits de spécialités « agricole, avion, génie civil ». Viennent ensuite 2 autres domaines d'activités « cartes et guides » qui font la réputation de Michelin et un développement vers le « via-michelin » qui se décline sur Internet et autres.

La production de pneus est de 180 millions annuels. C'est une grande entreprise en concurrence pour quelques pourcentages de part de marché avec les japonais et les américains restant légèrement derrière.

2. L'ergonomie en Europe

2.1. Développement de l'ergonomie

L'ergonomie en Europe : les étapes clés de 1996 à 2008/2009 qui ont permis notre cheminement, la localisation physique des ergonomes et le nombre d'ergonomes.

En 1996, nous avons deux ergonomes positionnés sur un site et en bureau d'études central. En 2001, la décision de développer une action d'envergure en ergonomie, à l'identique de la réduction des accidents de travail, a été prise. Edouard Michelin considérait que des progrès importants devaient être faits. En matière de sécurité des objectifs drastiques ont été fixés. Par contre en 2001, en ergonomie nous en sommes aux prémises du développement, les objectifs ne sont pas fixés mais des ergonomes sont recrutés en central. A ce moment, l'ergonomie a commencé à réellement se développer.

En 2002 la charte PRM, charte Performance Responsabilité Michelin, a été mise en place. Un groupe tel que le notre ne peut pas ne pas avoir de valeurs donc il fallait définir et décliner les respects des clients, des actionnaires, de l'environnement, des faits et des Hommes. Logiquement, cela a trouvé un écho en matière d'ergonomie où nous nous situons vraiment sur l'amélioration des conditions de travail, le bien être des personnes au travail. Nous avons commencé à surfer sur cette vague avec dans les effectifs 5 ergonomes.

En 2003 il y a eut une grande phase de recrutement avec un positionnement en central dans les départements principaux.

En 2004, le premier ergonome étranger de nationalité polonaise a été recruté. Le recrutement s'accélère à partir de ce moment. Il a été décidé de définir un ratio d'un ergonome pour 2000 opérateurs de fabrication. Mais le un pour 2000 c'est une première étape, et nous espérons aller plus loin. Un développement sur les sites a été réalisé en 2006. Comme il fallait s'y attendre, il nous a été demandé à cette période de définir des objectifs chiffrés, quantifiés et si possible objectivables. Ce que nous avons faits pour autant nous ne sommes pas pieds et poings liés par rapport à ces objectifs et ils nous permettent d'avancer. En parallèle le recrutement de 6 personnes en 2006 a été réalisé. En 2007, cinq personnes et en 2008, six personnes supplémentaires sont embauchées. En un temps relativement court nous avons évolué rapidement. Nous devrions être 29 ergonomes l'année prochaine si le laboratoire de Bordeaux veut bien accueillir une collègue russe pour être formé au DU.

2.2. Modes d'actions : 3 étapes

Le mode d'action que nous avons eut depuis 1996 peut être défini en 3 étapes. Cette description est schématique, les périmètres et les limites sont relativement fluctuants.

- Convaincre pour agir

La première étape de 1996 à 2004 où il fallait convaincre pour agir, c'est à dire apporter la preuve de la contribution de l'ergonome à la performance de l'entreprise. Comme un certain nombre de personnes le sentent ou le ressentent en tant qu'ergonome interne, nous multiplions les études, nous essayons d'apporter la

preuve, et à un moment donné ça fonctionne. Et puis, la décision est prise qu'il faut vraiment avancer.

- Intégrer les projets

Ensuite, nous nous sommes définis pour objectif d'intégrer les projets. A la différence de l'automobile où les chaînes de production ont une durée de vie de 4-5 ans, nous créons des machines avec lesquelles nous devons produire pendant 25-30 ans. Cela signifie que les machines produisant les pneus de vos voitures actuelles produiront dans 30 ans des pneus plus perfectionnés pour vos voitures futures. Il ne faut donc pas créer de nouvelles situations insatisfaisantes. L'idée dans un projet, c'est que l'ergonome sache apporter des éléments d'analyse et d'aides à la décision à la bonne personne et au bon moment. C'est ce que nous essayons de faire, d'avoir la main sur notre manière de travailler et d'apporter notre contribution à la performance du groupe.

- Anticiper et capitaliser

Actuellement nous sommes dans l'anticipation des besoins et la capitalisation des éléments et des études, des projets sur lesquels nous avons pu travailler.

Je vous précisais précédemment que nous avons un ergonome pour 2000 personnes ce qui correspond à un ergonome pour deux sites. Un site étant constitué de 1000, 1200 personnes. Il s'avère que lorsqu'un ergonome réalise une action et que cela se passe bien, il est sollicité systématiquement. La charge de travail devient très importante avec une accumulation des demandes. D'où l'intérêt d'anticiper sur les projets, de prioriser les demandes, et de continuer de travailler un maximum à la conception. Nous avons du travail pour 30 ans.

Dans le réseau, une de mes missions est de coordonner les réflexions transverses qui peuvent exister entre le poids lourd et le tourisme notamment. Nous fabriquons le produit avec un processus de fabrication identique mais dans des dimensions différentes. Il est possible de capitaliser des éléments dans les différents départements.

Voilà les 3 étapes que nous avons suivies avec des limites qui peuvent être fluctuantes.

3. La pratique de l'ergonomie - Des leviers mais aussi des difficultés d'actions

3.1. Constats préalables sur le fonctionnement du Groupe

Nous sommes dans un groupe industriel et il existe un fonctionnement particulier. La charte PRM, dont je vous ai parlé, est un engagement fort de la part de nos gérants pour avancer dans notre domaine. Pour autant un problème subsiste. Sur le terrain, il y a une réelle demande parce que c'est là où les problèmes de santé et de sécurité au travail sont gérés. Au niveau des gérants l'idée a germé mais entre le terrain et le top-management, il y a un management intermédiaire qui est différemment sensibilisé à la question. Il y a un engagement fort et une volonté d'action qui est plus ou moins partagée.

Nous sommes dans un milieu de techniciens et d'ingénieurs où la valeur, le chiffre, la cotation, la norme ont un pouvoir, une importance significative qu'il faut connaître.

Il n'y a pas de remise en cause de l'expertise de l'ergonome. Nous sommes managés, challengés par nos interlocuteurs, mais les ergonomes c'est nous, nous tenons le métier et les compétences.

Par contre, la volonté d'action est différemment partagée : développer l'ergonomie, oui mais en connaissance du retour sur investissement possible. Qu'ai-je à gagner ou que puis-je gagner ou ne pas perdre à faire de l'ergonomie ou à ne pas en faire ? Pour répondre à ces questions nous jouons notamment la carte du coût des TMS. Cependant le message n'a pas le même impact pour tout le monde. Par exemple si vous demandez le nombre de maladies professionnelles à un polonais, il répondra qu'il n'y a pas de TMS. La réalité est qu'elles ne sont pas comptabilisées, et qu'ils gèrent par des arrêts de travail ou arrêts pour maladies ordinaires. Développer l'ergonomie en lien avec le retour sur investissement commence à germer et nous essayons d'y répondre sans perdre notre âme, ce qui n'est pas simple.

3.2. Représentations de l'ergonomie et attentes des interlocuteurs

Les représentations et les attentes vis-à-vis de l'ergonomie de nos interlocuteurs sont relativement variées. Nous possédons une ergonomie qui est contrainte par une vision pauvre du travail des opérateurs. Finalement je n'ai jamais autant entendu parler d'ergonomie que lors de mon arrivée chez Michelin. Tout le monde a un point de vue sur l'ergonomie mais sur la partie la plus visible comme les déplacements, les postures, la gestuelle, le port de charge... Mais la gestion des aléas, la gestion des dysfonctionnements, la valeur ajoutée d'une ou deux personnes, la capacité à gérer la diversité n'existent pas dans les représentations. Dans ce cadre, notre action est d'ouvrir le champ des possibles et une fois le pied dans la porte, nous ouvrons.

Se pose la question alors de la légitimité de l'ergonome à investir certains champs. Quand vous commencez à parler d'organisation, de flux de produits à un chef d'atelier, la réponse qui vous est faite est qu'il ne voit pas la relation avec l'ergonomie. Sa représentation s'arrête à la hauteur de machine, aux normes. L'idée est que l'ergonome fasse son travail et ouvre la vision de l'ergonomie sur la notion même de travail.

Le corollaire est que nous avons des interventions contraintes par le temps, notamment de par la méconnaissance de l'ergonomie. Dans ce cas, la méthodologie appliquée n'intéresse pas nos interlocuteurs. Comme la représentation est limitée à l'utilisation de normes, de référentiels, en ouvrant un classeur nous devons être en mesure de répondre. En terme de temps, des demandes urgentes arrivent avec une réponse souhaitée, la veille pour le lendemain, c'est un peu « l'ergonomie express » par téléphone : à un problème il faut trouver la solution. Evidemment vous le savez comme moi lorsque vous posez une question à un ergonome, il vous en pose vingt autres. Cette forme de réponse finit par limiter ce type de demande. Le manque de connaissance sur la méthodologie concerne également la manière dont travaille un ergonome sur l'analyse de l'activité. Mais nous arrivons à avancer quand même.

3.3. Ce qu'on voudrait nous voir faire

Ce qu'on voudrait nous voir faire, c'est apporter la solution unique, clé en main. Je suis arrivée par la logistique, et le chargement des camions d'enveloppe tourisme est identique depuis 120 ans. Il est souvent pensé que le seul recrutement d'un ergonome va régler la situation et qu'une solution va être trouvée automatiquement. Un autre problème est le travail des sous-traitants. Nous avons sous-traité certaines activités et les risques en même temps, mais que pouvons-nous faire avec ça ?

La pose du tampon « vu par l'ergonome » est une chose que l'on voit arriver également, qui évolue lorsque nous « éduquons » nos interlocuteurs et leur apprenons ce qu'est l'ergonomie.

On voudrait nous voir donner la valeur normative sans s'intéresser au reste, parce qu'en général lorsque l'ergonome commence à soulever un problème, le bureau d'étude referme la porte.

Egalement, avoir une réactivité et un éclairage immédiat à tous les problèmes. Nous sommes une trentaine d'ergonomes et nous sommes « confrontés » à des bataillons de bureaux d'études, d'organiseurs ou de méthodistes. Nous ne pouvons pas être sur tous les sujets, nous ne pouvons pas être réactifs car une connaissance, un apprentissage du métier et des situations Michelin sont nécessaires et prennent du temps.

Implicitement, il ne faut pas bloquer les projets notamment au passage de jalon. La checklist doit être remplie et le passage à une autre étape doit être validé. Dans ce cas, l'ergonomie devrait être verte systématiquement. Evidemment notre objectif n'est pas de bloquer les projets mais si nous sentons que nous devons prendre une telle mesure, nous le faisons. Par contre travailler en amont pour amener des éléments suffisamment pertinents au bon moment, à la bonne personne, est une notion que nous tentons de développer auprès des acteurs des projets (chef projet, technicien bureau d'études, organisateur...).

Par contre porter le rôle de décideur n'est pas du ressort de l'ergonome. Concernant les décisions c'est au décideur de décider. Enfin être une caution morale pour faire passer certains projets, est ce qu'on attendrait de nous également.

3.4. La pratique « réelle » de l'ergonomie

Alors quelle est la pratique réelle, par rapport à ce qu'on voudrait nous voir faire et ce que nous faisons ?

Nous avons différentes pratiques, nous sommes une trentaine avec des pratiques différentes de l'ergonomie. C'est une richesse. La question se pose sur l'acquisition des fondamentaux et leurs pratiques. Nous avons une approche tournée vers l'opérationnel et non pas une approche de production de connaissances, pour produire de la connaissance. Produire de la connaissance pour se faire plaisir, c'est une chose ; se poser la question de l'opérationnalité des connaissances en est une autre. Nous sommes dans la transformation des situations de travail et cela avec les autres salariés, dans la même dynamique. Nous sommes avec eux, à leurs côté mais pas à côté.

Toute demande fait l'objet d'une instruction. Toute demande fait l'objet d'une instruction minimum pour ne pas tomber dans l'ergonomie « express ». Il y a une instruction de la demande : quel est le problème, quelle est la population, quels sont les enjeux, l'amont-l'aval, quels sont les projets, la population en restriction médicale... ?

Un point particulier, les observations ouvertes réalisées débouchent sur une analyse approfondie uniquement selon le niveau de complexité. Je considère et je le défends avec « mes » ergonomes : la finalité de l'ergonome n'est pas l'analyse de l'activité, c'est un moyen pour transformer les situations de travail. Le message que nous essayons de faire passer est qu'il faut analyser et montrer ce qui est nécessaire, le juste nécessaire. Notre manque de temps et le manque de temps de nos décideurs et interlocuteurs font que cette manière de faire correspond aux contraintes existantes. Pour autant, la finesse de l'analyse de l'activité est un point à ne pas négliger en fonction de la complexité de la situation.

Un point important également, le positionnement de l'ergonome et la restitution. Ils doivent être clairs, éclairés et éclairants. Clair dans le sens partagé, approprié, défendu vis-à-vis des décideurs, et sans ambiguïté. Eclairés car dans un concept de confiance, nous sommes experts et nous n'avons pas intérêt à nous tromper dans la construction du problème. Si nous nous trompons dans l'analyse, dans le problème et dans les recommandations, on saura nous trouver. Et puis éclairant, pour apporter une vision nouvelle sur l'activité des opérateurs. Cet éclairage n'existe pas dans les ateliers. Les bureaux d'étude, les organisateurs travaillent sur l'objet « travail » mais sur des versants différents.

Alterner les visions du travail de manière macroscopique et microscopique, revient à centrer l'ergonomie par rapport aux enjeux qui dépassent le seul périmètre du poste. Michelin est implanté dans des bassins d'emploi plus ou moins attractifs et pas toujours très fournis en main d'œuvre, ce qui représente un risque pour la pérennité de nos sites. Il est nécessaire que nous féminisons nos postes. Les jeunes ne veulent pas faire le même travail que leurs pères 30 ans auparavant alors qu'ils ont un bac pro ou équivalent. Quelle évolution pouvons-nous leur offrir ? L'idée est de toujours rattacher nos analyses à une vision plus globale, sociale et économique de l'entreprise.

Le rôle des ergonomes dans les projets est d'être à la fois un facilitateur et un catalyseur, autrement dit mettre au centre des discussions, l'objet « travail ». C'est aussi de co-construire le projet. Je me souviens d'un projet où le bureau d'étude souhaitait que nous fassions nos cahiers des charges séparément avec l'organisateur, les bureaux d'étude et nous-même. Résultat un cahier des charges a été réalisé, puis l'organisateur a amendé, le bureau d'étude également... mais sans jamais nous retrouver sur la future situation de travail. L'idée a été alors de mettre ces acteurs autour d'une table, ce qui n'est pas si simple. La réunion qui devait durer ½ heure s'est prolongée sur 2 fois 4 heures. A ce moment-là, cela devient intéressant car les personnes ne se posent plus les questions de la légitimité des uns et des autres, du bureau d'étude, de l'organisateur, de l'ergonome qui questionne sur l'organisation ou sur un point technique, les relations sont beaucoup plus naturelles et c'est le travail qui devient l'objet des discussions avec des appropriations des uns et des autres. Cette co-construction nécessaire n'est pas facile à réaliser. C'est pour quoi nous devons donner des apports d'une part, méthodologiques pour construire l'ensemble, et d'autre part, opérationnels, pour mettre de l'huile dans les rouages en apportant des éléments de connaissances sur le travail et sur le fonctionnement de l'Homme au travail.

- Construire sa crédibilité vis-à-vis des partenaires

Cela m'amène à la question de la crédibilité vis-à-vis de nos partenaires. L'idée est de toujours répondre à une demande initiale. Il peut y avoir des demandes décalées mais le problème vient souvent de la reformulation de la demande. Nous apportons des connaissances qu'ils souhaitent académiques, normatives mais la valeur ajoutée de l'ergonome est le regard spécifique qu'il apporte sur les situations de travail : un regard spécifique décalé, pertinent et jusqu'alors inexistant dans l'atelier. Amener un discours sur la manière dont travaillent des opérateurs dans un atelier, en décalage avec le prescrit pour atteindre les objectifs et pour se préserver, est important.

Défendre un point de vue est une question de métier. Ce n'est pas tout de transmettre des informations, il faut savoir ce qui en est fait. Vis-à-vis des décideurs il faut tenir son point de vue et aller « au charbon » car nous sommes challengés sur nos prises de position. C'est pourquoi notre point de vue doit être opérationnel et

appropriable. Nous ne sommes pas là essentiellement pour produire des connaissances mais pour proposer des préconisations concrètes et réalistes.

- ... Mais la crédibilité nécessite aussi :

La crédibilité c'est aussi être souple et réaliste, nous sommes dans le compromis acceptable et un certain nombre d'enjeux nous dépasse, d'où l'intérêt de comprendre les enjeux économiques et industriels. Pour accroître notre crédibilité, nous devons adapter notre langage à celui des techniciens, parler chiffres, quantifier, coter. Enfin il faut laisser au décideur le soin de décider, au manager de manager, et savoir cadrer le champ de son intervention. Ne pas faire à la place de... Ce que les plus jeunes ergonomes ont tendance à faire parce qu'ils ont une envie d'avancer.

4. Le réseau métier des ergonomes

Je finirai par le réseau métier des ergonomes.

4.1. Une hétérogénéité de profils

Nous avons une hétérogénéité de profils, qui est une richesse mais aussi une difficulté à gérer. En Europe nous sommes des français, espagnols, italiens, hongrois, polonais, roumains, allemands et russes. Nous avons des cultures très diverses, des slaves, des latins, des germains avec qui nous devons travailler différemment sur un objet commun, l'activité de travail. Ce n'est pas simple.

De manière très approximative, nous ne sommes pas loin de l'égalité : un tiers de femme et deux tiers d'hommes, sur une gamme de 25 à 55 ans.

Ce qui est important et que nous arrivons à tenir jusqu'à présent, c'est la formation des ergonomes étrangers en France dans une perspective de pratique d'une ergonomie francophone. Se pose la question du temps que nous arriverons à maintenir cette condition dans le cadre du recrutement, notamment interne. Actuellement, 75% des personnes sont formés en ergonomie de langue française. La répartition des niveaux de formation s'établit à 50% au niveau master, DESS ou DEA. Pour les autres 50% restant, il s'agit de licence, maîtrise, DU notamment pour les étrangers pour lesquels il y a une nécessité de compléter la formation, cela se fait par le réseau. En France, nous recrutons des ergonomes de formation, à l'étranger ce sont principalement des « anciens Michelin ». Le partage avec les anciens est une richesse parce qu'ils connaissent les rouages, les procédés de fabrication, les différents acteurs mais ont à apprendre le métier. Les jeunes ergonomes quant à eux, se lancent à corps perdus dans leur fonction sans connaître complètement le mode de fonctionnement de l'entreprise parce que c'est leur premier travail. Ils cherchent des points d'appuis, des moyens d'actions. Il y a donc un intérêt majeur à partager entre ergonomes.

Enfin le réseau est récent et a peu d'ancienneté. Le métier d'ergonome est jeune chez Michelin, 60% des personnes travaillent en ergonomie depuis moins de 3 ans.

4.2. Une ressource pour l'action et la défense du métier

- Des raisons d'être optimiste... tout en restant réaliste

Il y a des raisons d'être d'optimiste : nous avons un cap à suivre, des objectifs sont fixés, des indicateurs existent, le réseau est visible, il est structuré, organisé, des

partages et des échanges ont lieu lors de journées de ce type dans lesquelles je pousse les gens à se dévoiler, quelque part. Je leur demande notamment de faire une restitution d'une étude ergonomique sur la base d'invariants inhérents à toute intervention ergonomique. L'idée est que les ergonomes qu'ils soient en tourisme ou en poids lourd, soient capables sur la base de ces invariants de récupérer des éléments pour les utiliser dans leur propre pratique. Evidemment en termes de solutions techniques, vous n'allez pas faire la même chose en tourisme ou en poids lourd. L'intérêt n'est pas là. Par contre échanger sur des difficultés que nous pouvons avoir, des manières de faire sur une étude, c'est indispensable.

La compréhension souhaitée de l'ergonomie se développe chez nos interlocuteurs et nous avançons. Nous ne sommes plus perçus uniquement sur la question de la hauteur de table. Le développement s'effectue lorsque l'intervention se déroule correctement. Précédemment je vous parlais de la crédibilité, si l'étude se passe mal alors nous allons avoir des difficultés à développer l'ergonomie dans le département concerné. Nous devons être vigilants.

Tout en restant réaliste, une vision conservatrice de l'ergonomie reste présente, teintée d'anthropométrie, de port de charge et de gestuelle. Je ne sais plus qui a dit « Ce n'est pas tant l'ergonomie le problème que les ergonomes », je suis d'accord avec cette phrase. Si faire de l'ergonomie, c'est uniquement respecter, appliquer un certain nombre de normes ou des référentiels, tout le monde sait le faire. La valeur ajoutée des ergonomes, c'est leur connaissance de l'activité réelle de travail et ce ne sont ni des normes ni des référentiels. Cette vision conservatrice de l'ergonomie, nous la constatons lorsque certains techniciens de bureaux d'étude nous signalent qu'ils font de l'ergonomie depuis toujours : nous en voyons les résultats tous les jours...

Nous avons des marges de progrès significatives. Beaucoup reste à faire mais de manière hétérogène selon les sites. Vient ensuite la question des ressources, car comme je vous le signalais précédemment, lorsque l'ergonomie est pertinent, il est sollicité sans cesse.

– Des risques...Mais aussi des opportunités

Les risques liés à l'utilisation d'un indicateur relativement simple mais qui cache la complexité de la situation. Pour exemple, suite à une modification effectuée sur une situation de travail, la tentation peut être de jouer l'indicateur pour le faire baisser. La tendance serait alors à la course à l'indicateur dans la mesure où nos managers haut-placés ont des objectifs de performance en matière d'ergonomie, de réduction de la pénibilité physique des postes. Nous devons aussi être vigilants sur ce paramètre.

Le risque également, par manque de temps, est de rester superficiel. En effet la complexité de la situation de travail nécessite d'analyser de manière plus ou moins fine la situation de travail. Le souci est de trouver le temps pour l'aborder de manière globale, ce qui n'est pas systématique. Il existe par ailleurs, un isolement géographique, c'est une réalité physiquement inéluctable mais aussi un risque. Notre collègue roumain qui se trouve en Transylvanie, comment pouvons nous être sûr qu'il applique les fondamentaux en matière d'ergonomie. Je ne suis pas derrière lui et je ne peux pas vous parler de sa pratique quotidienne de l'ergonomie.

Nous avons eut une évolution très rapide du nombre d'ergonome, trop rapide peut-être, une quinzaine de recrutement en 2-3 ans. C'est maintenant au réseau de les

assimiler, de les « digérer ». Et puis, nous devons être vigilant quant à la dérive des tenants et des aboutissants du métier, au risque de perdre nos repères vis-à-vis des fondamentaux.

Enfin, il y a des opportunités. Que l'ergonomie soit rattachée à la performance industrielle, c'est un message fort des gérants mais il ne faut pas rester naïf sur le versant industriel de ce positionnement car les liens visés en productivité sont de 30 % d'ici 2010. Il n'y aura pas de gain de productivité sans ergonomie malgré une tendance à tourner le potentiomètre pour obtenir ces 30%. C'est une opportunité lorsque vous avez des décideurs qui transmettent ce type de message mais il faut rester vigilant sur la manière dont cela se traduit sur le terrain. L'ensemble des interlocuteurs sont sensibles mais inégalement, il reste du chemin à faire.

Le réseau a des perspectives de capitalisations, d'échanges qui doivent permettre de faire avancer ceux qui débutent. C'est aussi le lieu d'appuis méthodologiques. Il a été évoqué dans une intervention précédente le besoin de téléphoner lorsque ça ne va pas, le réseau sert aussi à cela. Les échanges sont autant de garanties de la cohérence et de la pertinence de notre action.

L'ergonomie est une discipline jeune dans notre groupe. Michelin a 120 ans et nous pratiquons l'ergonomie depuis 10 ans environ. Il faut nous laisser un peu de temps pour avancer.

4.3. Rôle du coordinateur Europe et référent Métier

Mon travail en tant que coordinateur Europe, et de référent métier est d'harmoniser les pratiques d'analyse, de pilotage. C'est également faire en sorte que la création d'un outil particulier, au sein du réseau, soit utilisé et appliqué. Bien que ce soit quelque peu directif et prescriptif, il existe un partage avant l'utilisation et l'application.

Porter et piloter des actions : chaque membre de ce réseau est convaincu de l'importance du réseau. Mais le réseau n'existe que parce que les gens apportent des éléments sans espérer de retour immédiat ; dans ce cadre aux anciens d'apporter des éléments pour les jeunes. L'idée est d'une part, d'insuffler une dynamique sur des sujets transverses, sujets qui peuvent servir aux services poids lourd, achat... et d'autre part, d'organiser les échanges et passerelles entre les sites, les départements.

Accompagner « les jeunes », à leur entrée dans l'entreprise et les anciens Michelin, durant leur formation puis par la suite à leur prise de poste. Le relai est également pris par des ergonomes coordinateurs poids lourds par exemple ou tourisme.

Pour revenir sur le thème des ces journées « Qu'avons-nous encore en commun ? », pour ma part, je dirais qu'il s'agit des fondamentaux de l'ergonomie. Sur cette notion, je suis amené à rappeler régulièrement aux ergonomes ces concepts, l'analyse de l'activité, l'instruction de la demande ; ces fondamentaux qui ont tendance à être minimisés parce que les demandes sont urgentes, rapides et que nous ne voulons pas rater les projets. Pour construire notre crédibilité sur un site, durant un projet, il faut se faire connaître, il faut avancer mais nous avons tendance à oublier les fondamentaux. Ceci est valable à l'échelle européenne.

Voilà ce que je voulais vous dire. Merci de votre attention.