

Carrières des ergonomes, regard décroisé d'un responsable RH et d'un ergonome

Damien Huygue

Communication non validée par l'auteur

Nous nous proposons d'apporter des éléments de réflexion sur le métier d'ergonome, plus particulièrement sur la « RH des ergonomes ». L'idée est donc de faire émerger ces éléments en abordant la partie de notre métier qui est extérieure à l'intervention. En effet, le métier se construit aussi durant les moments où nous ne sommes pas en intervention.

La communication suivante s'est organisée autour d'une réflexion collective avec deux DRH ayant déjà été amené à collaborer avec des ergonomes.

Le premier travaille sur un site de production de 2800 personnes, la collaboration s'est faite avec un cabinet spécialisé dans les IHM. Ce DRH a aussi eu l'occasion de vivre d'autres interventions ergonomiques liées à la conception de produit ou à l'amélioration des conditions de travail.

Le deuxième est DRH d'une filiale d'un grand groupe de construction. Il fait partie d'une entité de 600 personnes (sur les 7000 de Bouygues Ile de France) et a participé implicitement à la politique générale de ce groupe de construction qui a décidé de faire appel à des cabinets de consultants pour un ensemble de projets.

Pourquoi en venons-nous à nous poser cette question ? Il se trouve que la communauté des ergonomes aborde souvent les "référentiels métiers".

Pourquoi parler de la « RH des ergonomes » ? Cela vaut-il le coup de parler de la gestion de nos ressources humaines au même titre que l'on parle des ressources humaines des autres corps de métier ?

- Aujourd'hui, une majorité des ergonomes sont internes à l'entreprise. Les consultants sont en proportion, moins nombreux que les ergonomes internes.
- De plus, le métier a subi une évolution nette depuis 1994. A cette époque, il s'agissait d'un métier "d'indépendants", où l'ergonome se trouvait isolé dans un collectif et se retrouvait de fait dans une position où il se devait d'expliquer ce qu'était l'ergonomie et ce que pouvait apporter un ergonome. Aujourd'hui, nous sommes dans des situations où les collectifs existent, en particulier dans les structures de consulting. Il devient alors nécessaire de nous interroger sur la gestion de nos propres ressources humaines.
- Ce métier est construit sur le mythe de la personne isolée. Lorsque dans une discussion nous faisons référence à une intervention, nous pensons plus souvent à une personne précise qu'au collectif auquel cette personne se rattache. Dans la réalité, nous nous retrouvons dans une construction collective de plus en plus fondée sur des niveaux hiérarchiques. La façon de structurer et d'organiser son service peut renseigner sur la manière dont on exerce notre métier.

Les cabinets de consultants possèdent pourtant des organisations très variables les uns par rapport aux autres.

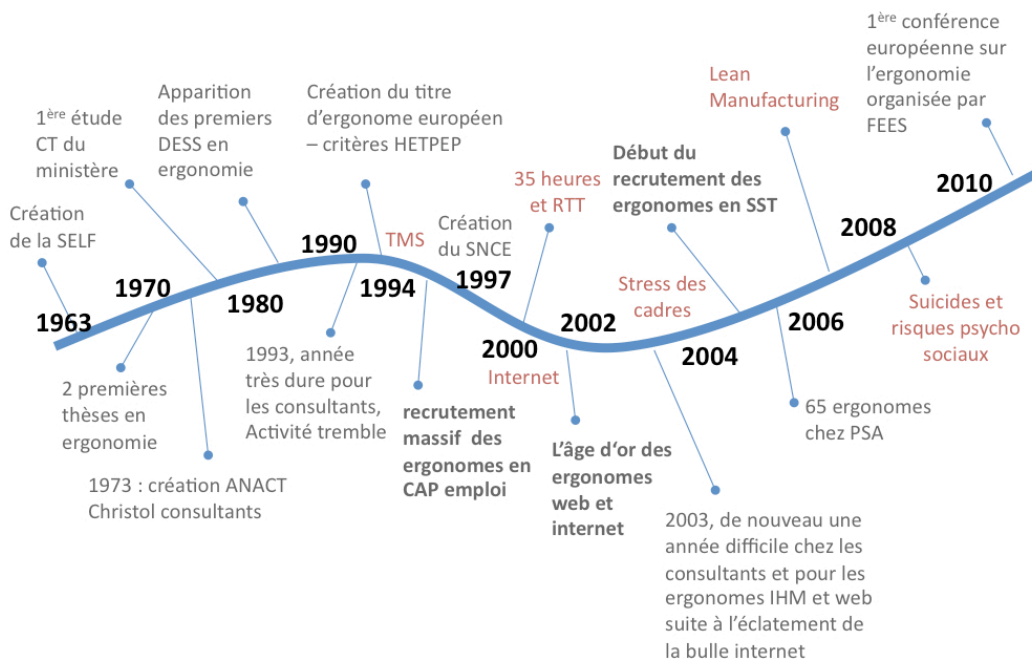
1. L'évolution du travail

Pour répondre aux objectifs que nous nous sommes fixé, il nous faut adopter un point de vue plus large l'évolution du travail. Le travail et ses conditions de réalisation changent sans cesse et l'ensemble de ces changements balaye plusieurs domaines :

- L'organisation du travail avec la loi sur les 35h, l'apparition du Lean Manufacturing
- Le domaine technique : la disparition du fax, la création de nouveaux systèmes de communication ou de systèmes informatiques.
- Dans un avenir proche, et toujours du point de vue de l'évolution de la technologie, nous nous dirigeons vers des systèmes de puces miniaturisés (RFID) qui auront un impact important sur "la logistique de demain". D'un point de vue organisationnel, on assistera aussi à un départ massif de personnes à la retraite. Cela pose la question du remplacement de cette génération de personnes mais aussi du changement des paradigmes d'intervention dans lesquels nous nous retrouverons.

2. La structuration du métier d'ergonome

Il devient aussi important de se demander comment la profession s'est structurée ?



L'évolution de la structuration du métier d'ergonome, forces et faiblesses

En rouge apparaissent les demandes exprimées aux ergonomes. Par rapport à cette évolution, nous pouvons nous remémorer les cas de recrutement des ergonomes dans les CAP emploi. Ce type d'approches a débouché sur un échec considérable. Nos métiers n'étant pas clairement définis, nous avons eu affaire à des structures qui ne savaient pas ce que l'ergonome pouvait apporter et auxquelles nous n'avons pas pu expliquer notre utilité. En 2002, il y a eu une émergence des offres d'embauche

d'ergonomes internes chez PSA. A l'heure actuelle, les offres d'emplois à l'étranger sont de plus en plus fréquentes.

Cette structuration évolutive de la profession impacte elle aussi notre manière de pratiquer l'ergonomie ?

Si nous voulons réfléchir sur le métier, il faut regarder ces deux aspects. Quand on cherche à se renseigner sur ce qui est produit par les ergonomes à propos de la gestion de nos ressources humaines, nous pouvons trouver des éléments de réflexion en regardant le fil rouge des journées de Bordeaux de 2008 sur les différentes pratiques du métier. La question était alors de se demander s'il y avait différents types de ressources humaines en fonction des structures dans lesquelles on exerce ?

Il existe une communication issue d'un séminaire de Paris 1 par Tchibara Aletcheredji parlant du lien entre l'ergonome interne et sa hiérarchie. L'idée principale de cette communication concernait le jeu qu'il y avait entre l'ergonome interne et sa hiérarchie pour construire son propre positionnement. Il y a eu différentes questions autour des référentiels métier au sein du SNCE, de la SELF et du CE2.

3. Des retours de DRH...

On se propose maintenant d'illustrer ce que les deux DRH ont renvoyé comme informations, en particulier du point de vue du recrutement des ergonomes. Vous avez besoin de recruter des ergonomes, comment allez-vous faire ? Quels problèmes rencontrez-vous ?

- Le premier constat concerne le statut de l'ergonome : « vous avez obtenu votre master, vous êtes donc obligatoirement cadres. » Généralement, il y a une incompréhension à propos de nos horaires de travail et de notre méthodologie conduisant à des réactions du genre « vous êtes cadres, donc vous n'avez pas à aller sur le terrain, en particulier à des heures inappropriées ». Certaines fonctions sont donc associées au statut.
- Le deuxième constat relève des difficultés pour choisir un ergonome. « avant, tout était plus simple, la dénomination de tous les DESS était "ergonomie", mais à l'heure actuelle les dénominations des masters sont extrêmement larges et nous ne savons plus quoi choisir". Les formations, de par leur nom sont donc devenues moins visibles auprès des DRH.
- A propos de notre rémunération et nos possibles évolutions de carrière, les DRH peinent à retrouver les informations sur internet. Là encore nous assistons à une forme d'ignorance sur « ce que touche un ergonome en début et en fin de carrière », « a quelle vitesse l'ergonome évolue t'il dans sa carrière » etc...

3.1. Que disent les DRH à propos des ergonomes et de l'ergonomie ?

- Il existe une représentation communément partagée par les DRH de grosses structures. Il s'agit de l'intégration de l'ergonome dans le décor de l'entreprise. Les DRH de ces grandes entreprises ont le sentiment que le rôle de l'ergonome est clairement identifié ("nous avons compris à quoi vous servez, cela n'est plus une question d'actualité"). A l'inverse, beaucoup d'ergonomes pensent que personne ne comprend leur utilité.
- La définition du périmètre du métier est un autre élément que les DRH nous rapportent. Généralement le choix de l'ergonome se fait en fonction de son domaine de compétence. Par exemple pour un problème IHM, il suffit de choisir un ergonome spécialisé dans les IHM. "En cas de doute l'APEC peut nous renseigner".

- En terme d'évolution de carrière, lorsqu'un ergonome est embauché, les DRH se demandent quelles sont ses perspectives d'avenir au sein de l'entreprise. "Si un collectif fait la demande d'embaucher un ergonome, sera t'il capable de s'intégrer dans ce collectif et d'y rester ?" S'ajoute à cette remarque le fait que les ergonomes sont perçus comme ceux "qui ne pensent jamais comme les autres"...

3.2. Que disent les ergonomes à propos des managers et des RH ?

Certains questionnements murissent au sein de la communauté des ergonomes. Les points de vue sont relativement différents selon le fait que l'on soit interne à l'entreprise ou dans un cabinet de consultant mais cet écart vient du fait que nous ne faisons plus réellement le même métier.

- Comment recrutent-ils ? Qui recrutent-ils ? Selon quels modes ? Il est important ici de soulever l'importance des réseaux professionnels. Si la communauté des ergonomes est parvenue à se structurer autour de réseaux, il est particulièrement difficile pour les RH de les infiltrer. Ceci explique en partie les difficultés qu'ils rencontrent pour embaucher des ergonomes expérimentés.
- Comment les ergonomes/managers conçoivent-ils leur propre métier de RH ? Comment définissent-ils, mettent-ils en débats la pratique des ergonomes et les débats sur le prescrit et les conditions de travail ?

4. La question de la visibilité.

Il s'agit de développer l'idée selon laquelle "si nous-mêmes nous n'arrivons pas à nous compter, comment serait-il possible que des managers ou des DRH parviennent à le faire" ? Cela pose le problème des moyens dont nous disposons pour nous faire une idée du nombre de consultants, d'internes, d'indépendants etc... Là encore, les réseaux peuvent jouer un rôle important. L'objectif serait alors d'établir un état des lieux statistique du nombre d'ergonome (en France ou dans le monde) avec une différenciation des formes d'intervention. Pour l'instant, nous ne nous donnons pas les moyens, ni le temps de réaliser une telle chose.

5. Itinéraires d'ergonomes.

Il nous semble que la profession aurait besoin de s'intéresser aux ergonomes qui se sont dirigés vers un autre métier ainsi qu'aux novices ayant abandonné cette voie pour des raisons de précarité. En effet, le regard de la communauté des ergonomes porte le plus souvent sur les pratiquants "pur jus", c'est à dire ceux qui sont ergonomes du début jusqu'à la fin de leur carrière.

6. La mise en place de "référentiels métiers".

Toujours dans un soucis de visibilité, s'il nous apparait comme primordial de mettre en place des systèmes de référencement de nos métiers, ce travail incombe surtout aux ergonomes et non pas aux autres corps de métier. Il nous appartient de faire vivre l'ensemble de ces référentiels (référentiel des postes, les fiches ROME, les codes APEC, les profils métiers, les référentiels de formation, les référentiels européen, mondiaux) afin d'aider à la reconnaissance de notre profession.

7. Se faire une idée de la mobilité externe et interne.

Il s'agit ici de nous questionner sur la proportion entrants/sortants dans la profession. Combien d'entrants par an ? D'où viennent-ils ? Vers quelle manière de pratiquer se dirigent-ils (SST,

entreprises, consultants) ? Parallèlement, il faut se demander ce que deviennent ceux qui quittent la profession. On entend par mobilité interne les flux d'ergonomes qui passent d'une manière de pratiquer à une autre. Cela interroge sur les circonstances d'un changement de pratique, sur le fait d'apprendre à exercer un nouveau métier.

8. La négociation de notre contrat de travail.

Dans une certaine mesure, les ergonomes ont déjà eu à négocier les éléments qui régissent leurs conditions de travail, c'est à dire les éléments de leur contrat. Cela peut concerner les horaires, le statut, l'organisation des interventions sur le terrain (heures, moyens...). Très souvent la question des heures supplémentaires ne se pose pas, tout comme la prévention. L'ergonome peut demander à avoir accès à des documents professionnels (document unique, autres indicateurs), mais qu'en est-il de sa propre documentation ? Généralement, la taille de la structure influence la manière de traiter toutes ces questions. On n'organise pas son travail de la même manière lorsqu'on est trois dans une petite structure ou lorsqu'on se retrouve dans un gros cabinet. La réflexion englobe aussi notre propre santé. L'ergonome, comme tout travailleur est sujet à des maladies professionnelles, des risques d'accident de travail lors de ses déplacements ou lors de son intervention sur le terrain, il peut être soumis à une forme d'isolement voir de burn out.