

R.I.F ou l'émergence d'une fonction dans l'organisation : témoignages croisés, ergonome-R.I.F, sur un long processus

Catherine Cerezuela-Penabayre

Responsable Intégration Formation A330, Airbus Operations SAS, Toulouse

Sophie Aubert

Ergonome, Airbus Operations SAS, Toulouse

Histoire de la naissance du R.I.F

[Catherine Cerezuela-Penabayre]

L'histoire se déroule chez Airbus, sur 15 ans et raconte comment est née la fonction de Responsable Intégration Formation (ou R.I.F). J'assure ma fonction sur l'Unité 1 de la chaîne d'assemblage A330 et Sophie appartient au service d'Ergonomie et Performance Industrielles qui est partagé par toutes les chaînes d'assemblage d'Airbus au même titre que le service « Formation Production ».

[Sophie Aubert]

Dans les années 2000, nous intégrons les compagnons qui sortent de notre lycée Airbus, directement sur nos chaînes. Ces compagnons reçoivent quelques formations théoriques, à partir des manuels métiers. Chaque formation dure une journée environ où défilent quelques 200 pages Word sous forme de transparent projeté. De fait, les savoir-faire sont directement développés sur avion, par parrainage, plutôt "à la dure".

En 2002, nous sommes en pleine conception de l'usine A380 et des postes d'assemblage de l'avion. En même temps, naît le service « Formation Production ». On sait que, quand on ouvre une nouvelle chaîne d'assemblage, c'est à peu près 650 compagnons que l'on va recruter et former. Tous les manuels métiers Word sont donc transformés en modules de formation Power Point. Riches de l'expérience que l'on avait menée à la peinture¹, nous proposons de développer les savoir-faire hors situation avion, à l'aide d'exercices d'entraînement pratiques. À l'époque, nous ne sommes pas entendus par le service « Formation Production » qui poursuit un objectif quantitatif de production de modules de formation. De ce fait, sur le plateau de conception de l'usine, nous développons un atelier d'entraînement, hors situation avion, c'est-à-dire hors pression temporelle, mais avec les mêmes exigences qualités que sur avion. Nous incorporons dans les situations de formation, des déterminants des futures situations de travail.

En 2004, la chaîne démarre, les recrutements sont nombreux : des compagnons issus de notre lycée Airbus ainsi que des intérimaires. Ils sont formés pendant des jours avec des planches PowerPoint. Ils ne sont plus « parrainés » : on parle de tutorat, c'est plus soft et un peu plus encadré, et c'est ainsi qu'ils développent les savoir-faire requis, sur avion.

En 2006, notre ergonome sous-traitante, qui accompagnait la phase de démarrage de l'A380, pose un diagnostic sur des problèmes de performance, de qualité, d'efficacité, voire aussi de santé sur le poste

¹ AUBERT S., DANIELLOU F.,(1999), "L'ergonome et les compétences, les compétences de l'ergonome" in *Actes des Journées de Bordeaux 1999*

d'assemblage du fuselage et des voilures de l'A380². Il part de problèmes de qualité et de santé avec des chefs d'équipe qui courent partout, à la limite du burn-out, ainsi que beaucoup de tensions dans le collectif de compagnons. La recherche des causes racines pointe que le lycée développe des savoir-faire très génériques chez les compagnons qui sont éloignés des situations réelles sur avion. Par exemple, ils apprennent le perçage avec une perceuse à colonne, or dans notre usine, les compagnons percent avec des perceuses à la main ou avec des machines automatisées. D'autre part, il arrive un moment où tout le bassin d'emploi est appauvri ; ainsi sur le poste il y a jusqu'à 60% d'intérimaires qui n'ont aucune formation aéronautique de base. Enfin, les opérateurs expérimentés qui assurent le rôle de tuteur arrivent des différentes chaînes d'assemblage (A300, A320, A330). Tous interprètent les référentiels qualité et procéduraux de manière totalement différente. Tous ces éléments expliquent que les chefs d'équipes qui courent partout, s'épuisent.

Les ateliers d'entraînement développés étaient en dormance ; ils n'avaient pas encore été utilisés, nous proposons donc au responsable Production local de les ouvrir. En un été, ergonomes et hiérarchie production montent les exercices pratiques, un programme de formation, avec une progression pédagogique. Je forme des compagnons, pour le rôle de « référent » : ce sont eux qui vont coacher les exercices ; ils vont devoir animer une pratique réflexive auprès des apprenants, car ces derniers vont devoir apprendre de leurs erreurs. Pour autant, il nous faut quelqu'un qui manage le déploiement de ces sessions par la pratique, qui s'occupe de la logistique, de la planification. On recherche un responsable de cet atelier d'entraînement. Mais est-ce suffisant ? Non, car si on s'arrête là, cela ne marchera pas. Il nous faut également quelqu'un qui veille à ce que le plan de formation requis, constitué des formations théoriques, soit correctement déployé, et que le tutorat permette vraiment d'accompagner les nouveaux vers l'autonomie. À cette époque, on n'anticipait pas les besoins de recrutement ; il était donc impossible de commencer de former la personne avant son arrivée sur le poste. Il est donc stratégique que la future fonction dont nous dessinons le contour, suive également le processus de recrutement et l'influence en anticipant les besoins de recrutement et la planification des délivrances des formations. On milite localement auprès de ce responsable Production pour avoir quelqu'un qui piloterait l'intégration des nouveaux arrivants, la bonne réalisation du plan de formation et donc la « bonne » formation des compagnons. C'est de cette façon que naît ce que nous avons appelé un « Responsable Intégration Formation » : un R.I.F.

La construction des missions du R.I.F

En 2006, nous rédigeons une lettre de mission, avec quatre axes, où il s'agit :

- de piloter l'atelier d'entraînement par la pratique,
- d'assurer les interfaces avec le lycée Airbus, de manière à constituer un vivier avec les stagiaires,
- d'assurer une meilleure intégration des nouveaux arrivants,
- de participer aux revues de conception des modules théoriques développés par le service « Formation Production ».

Ce poste est créé en local, auprès du responsable Production A380. Le profil de ce R.I.F est un expert technique, un compagnon qui est passé par les postes de chef d'équipe et chef d'atelier. Fait marquant, le R.I.F est connu localement, mais par contre il n'y a aucune visibilité de sa fonction : elle n'est

² BERNADOU B., POULLOSSIER M-P., (2010), "Conception d'un système de formation : d'une expérience locale à l'inscription dans un projet d'industrialisation", in *Actes des Journées de Bordeaux 2010*

absolument pas connue des autres services, tels que les ressources humaines et les centraux métiers. Analysons ce qui se passe de 2006 à 2009.

Quand le service Ergonomie a développé les formations par la pratique, il a fallu aller négocier ce champ d'intervention auprès du service « Formation Production ». L'entente trouvée est qu'ils développent toutes les formations théoriques et le service Ergonomie développe toutes les « formations à la pratique par la pratique ». C'est une délégation sur ce périmètre. Dans le même temps, Airbus continuait de monter en cadence, nous avons besoin de nouveaux compagnons. Pour éviter de se retrouver avec des personnes sans aucune connaissance en aéronautique, le service Formation Production met en place des contrats de qualifications paritaires de la métallurgie. Ainsi tout intérimaire reçoit un minimum de 6 à 9 semaines de formation.

Début 2007, le directeur de l'A330 nous appelle, et nous dit "voilà, je vais bientôt, en quelques mois, doubler la cadence de production, et je pense que sur le poste jonction fuselage, on ne va pas y arriver, est-ce que vous pouvez venir nous aider ?". Nous posons un diagnostic ergonomique de performances, nous analysons les problèmes de qualité réels, les parcours formants, et nous trouvons plusieurs causes racines aux dysfonctionnements. Une des causes principales résidait autour des problèmes de qualité du robot, qui faisait des alésages, mais il y avait également des problèmes qualité sur l'opération qui précède l'alésage : le perçage manuel. Nous proposons donc un plan d'actions pour améliorer la fiabilité du robot, que je ne vais pas développer ici. Concernant le perçage manuel, nous tentons avec le service « Méthodes » de transformer les outils d'aide au perçage pour tenir la perpendicularité. Juste pour vous donner une représentation de la difficulté, les compagnons percent en soute, sous des rails : c'est comme si vous perciez, accroupi sous une chaise, et qu'on vous demande 2 degrés de tolérance par rapport à la perpendicularité sinon le trou est en défaut. Malgré plusieurs tentatives, aucun outil d'aide ne permet d'améliorer la qualité du perçage. Nous proposons alors de développer un atelier d'entraînement par la pratique, ce qui signifie financer un poste de R.I.F et des compagnons qui vont être des référents, pour animer les exercices que nous allons concevoir.

En juin 2007, nous convainquons la Direction de l'A330 d'investir. Six mois plus tard, le Directeur nous dit "il nous faudrait la même chose pour le poste de jonction voilure, mais aussi pour la mise en place des faisceaux électriques". Nous développons tout ceci en parallèle, et en juin 2009, le premier R.I.F organise la première session de formation. Pour m'aider sur les aspects techniques, j'ai demandé un R.I.F expert-technique. Durant la conception, il m'a aidé pour rechercher tout le matériel afin qu'il soit identique à celui sur avion. Les photos ci-après montrent des bâtis créés pour la salle de formation par la pratique.



Après un an de fonctionnement, lorsqu'on compare les missions du R.I.F A330 à celui de l'A380, ici aussi le poste R.I.F A330 est créé en local, auprès du responsable de production. C'est un niveau chef d'équipe. La visibilité de la fonction n'est toujours qu'en local. En revanche, on constate que le R.I.F A330 se focalise uniquement sur la première mission de mise en place des sessions de formation : planifier, assurer la logistique d'approvisionnement. Ce qui diffère fortement par rapport au R.I.F A380, c'est que

sur la chaîne A330, la mission du R.I.F est restreinte au seul management de l'atelier de formation par la pratique. Dans Airbus, on commence à parler de ces salles de formation par la pratique, mais on ne parle jamais de la fonction du R.I.F et il n'existe pas une représentation partagée de son rôle.

En parallèle, Airbus est en train de construire le nouvel avion A350 tout en carbone. En phase de conception, nous faisons venir les directeurs de production et les futurs exploitants dans nos ateliers d'entraînement. Ils sont convaincus par le principe, et recrutent dès cette phase un R.I.F A350.

Fin 2009, le R.I.F de l'A330 émet le souhait de prendre un poste de chef d'atelier sur la future chaîne de l'A350. Le directeur A330 me demande dans l'urgence de rédiger une lettre de mission pour un nouveau R.I.F. C'est urgent parce qu'il va y avoir une forte montée en cadence sur l'A330 dans deux mois, et six mois plus tard, il y aura l'ouverture de la chaîne A350, avec le recrutement de 650 compagnons, engendrant un grand nombre de mouvements d'effectifs sur l'assemblage des chaînes d'assemblage Airbus.

Au mois d'août, je rédige cette lettre de mission, autour de cinq axes :

- exploiter l'atelier d'entraînement par la pratique,
- déployer les modules de formation par la pratique selon le mode pédagogique qu'on avait mis au point, suivre et tracer la progression jusqu'au retour au poste,
- constituer un vivier de compétences et anticiper tous les mouvements d'effectifs. Cet axe peut être décliné en trois points : participer aux entretiens de recrutement comme n'importe quel chef d'atelier, assurer les interfaces avec le lycée Airbus, assurer le suivi de l'ensemble des stagiaires, et suivre l'évolution de l'autonomie de l'arrivant non seulement dans l'atelier d'entraînement, mais aussi sur le poste,
- piloter le plan annuel de formation, afin de supporter les chefs d'équipe et de définir les priorités pour déployer ce plan de formation auprès des compagnons. Le R.I.F doit reporter l'avancement du plan au niveau du responsable Production (son manager),
- participer aux revues de conception des formations organisées par le service « Formation Production » pour les modules théoriques, et nous émettre de nouveaux besoins, pour développer des exercices par la pratique.

Là, nous demandons un profil chef d'atelier minimum parce que l'on s'était rendu compte qu'il était plus difficile pour un chef d'équipe d'aller négocier la disponibilité des compagnons référents lorsqu'il fallait monter une session de formation. J'alerte également le Directeur sur le fait qu'il faut quelqu'un qui ait la capacité d'intégrer la fonction R.I.F dans les processus intégration et recrutement, qui avaient été délaissés, puisque, conjoncturellement, on s'était plutôt focalisé sur le développement des 3 ateliers.

Témoignage d'une R.I.F

[Catherine Cerezuela-Penabayre]

Nous sommes en août 2010, je suis en mobilité après un long parcours en logistique et un an au Lean. Travaillant sur l'aménagement cabine de l'A330, j'entends parler d'un poste de R.I.F qui se libère sur l'assemblage avion. Je ne connais pas du tout cet atelier d'entraînement, et on m'en parle en me disant qu'il s'agit de gérer des plannings sur une salle de formation. Je contacte le responsable et je vais passer l'entretien fin août. Je vous propose de revenir sur cet entretien pour vous faire part de trois étonnements.

Tout d'abord, le responsable d'unité conduit son entretien à partir d'une lettre de mission et me décrit le poste. Là, étonnement, bouche bée : « Comment ? À la "mine", ils s'intéressent à l'intégration de leurs compagnons ! » (on appelle la "mine" l'unité d'assemblage structure, car l'activité est dure).

Il poursuit l'entretien en me décrivant avec une précision incroyable les missions et les tâches. Je me projette totalement. Pour moi, cela ne fait pas un pli : ce poste il est pour moi ! Je vois bien que le manager se base vraiment sur cette lettre de mission pour analyser l'adéquation du poste et de mon profil. Donc il faut absolument que je gagne ce poste. Par contre, je me pose LA question : qu'est-ce que viennent faire les ergonomes là-dedans ? Je vois le logo du service sur la lettre de mission : pourquoi les ergonomes ici ? Je connaissais bien ce service, car je l'avais sollicité pour des problèmes de manutention de sièges et de gros volumes quand j'étais dans mon autre vie en logistique.

Je n'ai pas la réponse, mais la chance est avec moi. Je suis recrutée et je me retrouve en tutorat sur cette mission 15 jours plus tard. Le tutorat va être ciblé seulement sur l'organisation des sessions de formation par la pratique. Autant vous dire que je n'y connaissais rien à l'assemblage en arrivant de l'aménagement commercial où règne une ambiance feutrée. Je me retrouve à « la mine », je suis pommée. Et à chaque fois que je rentre dans mes salles de formations, qui est-ce que je trouve ? Une ergonome, chez moi ! Alors bon, moi j'ai un fort caractère, elle aussi : on nous avait prédit pleins de choses ! Nous avons donc deux choix : soit se crêper le chignon, soit discuter, échanger. Je ne vous dis pas ce qu'on a choisi... Là, je comprends que ce sont les ergonomes qui ont construit les exercices par la pratique pour développer les savoir-faire requis sur nos postes de travail, à partir de leurs connaissances des situations de travail et surtout à partir de comment l'homme apprend. J'ai mis un moment à comprendre ! Je découvre également que nos référentiels chez Airbus ne sont pas complets. Ils donnent plein d'informations, mais ils ne disent rien sur les ressources à déployer par les compagnons pour arriver à obtenir la qualité exigée. Au début je pense que l'ergonome à côté, c'est une extra-terrestre, car elle connaît les opérations techniques enseignées dans mes ateliers, mais surtout elle en parle d'un point de vue du travail humain. Puis, en travaillant avec les autres ergonomes, je découvre que ce sont tous les ergonomes qui réfléchissent comme ça. J'ai eu trop envie de réfléchir comme eux, d'analyser les problèmes de cette façon, c'est pour ça que je suis en DU³ cette année.

Donc vous avez compris, Airbus à ce moment-là est très centré sur un modèle de formation où le formateur déverse plein de substances dans la tête du compagnon. Alors après 7 heures de PowerPoint, à rester concentré, hop c'est magique, le compagnon sait faire ! Là, je découvre qu'il y a des conditions pour apprendre, et comme m'a souvent dit Sophie : « on n'apprend pas à la place de l'apprenant ». On peut juste faciliter les conditions de son apprentissage. Effectivement, en réalité, apprendre c'est la première tâche tacite quand on arrive sur un poste, pas seulement pour les compagnons, mais pour toute personne qui arrive sur un poste. Mais pour les compagnons, si on ne leur fournit pas les moyens adaptés, c'est très long et très stressant pour eux, car ils ont la responsabilité du travail fait sur avion.

³ DU (Diplôme Universitaire) d'Ergonomie à l'Université de Bordeaux

Si l'on revient à ma fonction de R.I.F, on notera que la non existence officielle de la fonction dans l'organisation est un gros souci ! Si je n'ai pas le support du manager pour légitimer ma fonction dans cette organisation, tout capote.

Donc au sein de l'unité, je vois bien qu'il faut agir et je vais donc rencontrer le responsable de l'A330 parce que j'ai besoin que les compagnons référents soient disponibles quand je dois monter des sessions de formation par la pratique. Effectivement, à ce moment-là, je passe des heures de négociations épuisantes avec tous les chefs d'ateliers pour qu'ils détachent un référent, ce qui vient en contradiction bien sûr avec l'objectif de finir l'avion et c'est souvent l'avion qui prévaut.

Je vais donc demander à mes ergonomes chéris des arguments factuels pour démontrer à mes patrons la valeur ajoutée de ces ateliers de formation par la pratique. Je veux des ressources pour pouvoir former les nouveaux arrivants. Et j'ai réussi ! Ainsi j'ai pu obtenir six ressources à plein temps, en dehors des coûts affectés à l'avion. Je vais pouvoir assurer des formations sur les deux vacations jour / nuit. On est en train d'attaquer la montée en cadence de l'A330 et on va devoir assurer le transfert d'expérimentés sur la chaîne A350. Il s'avère que trois mois plus tard, ce fonctionnement est enfin rodé et désormais ce sont les chefs d'atelier des postes qui me sollicitent pour intégrer tous les nouveaux arrivants, les stagiaires, et qui bien souvent, dès qu'il y a un souci de qualité ou autre, me renvoient également des compagnons expérimentés.

[Sophie Aubert]

Quand tu dis que tu as négocié et convaincu le directeur d'avoir six équivalents temps plein, ce ne sont pas des ressources qui te sont directement rattachées : ce sont six ressources supplémentaires qui sont réparties sur les postes de travail correspondant aux ateliers d'entraînement. Cela nous a permis de former une vingtaine de compagnons référents. Ainsi à tout moment Catherine peut prélever ces six ressources en termes de capacité, mais il y a vingt « référents » qui travaillent sur avion, près des nouveaux arrivants et qui vivent les problèmes de production. Ce ne sont pas des formateurs déconnectés.

[Catherine Cerezuela-Penabayre]

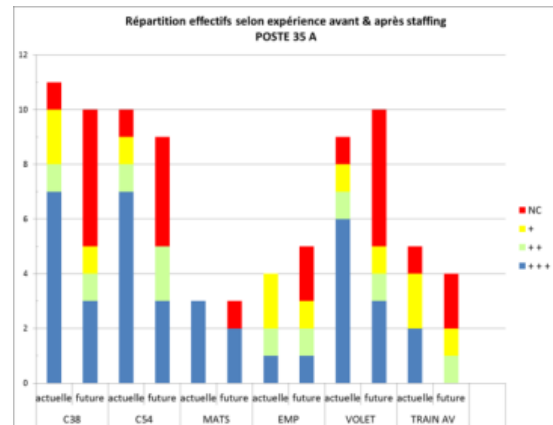
Il n'est pas question d'avoir des « référents » trop loin de la problématique terrain. L'atelier d'entraînement par la pratique c'est un « organisme de formation » qui doit bouger avec le poste. C'est ça le plus important.

Le R.I.F n'étant pas une fonction officielle, le processus de recrutement n'y fait pas référence, et il a fallu gagner sa place. 4 ans de karaté ça aide ! Sur l'exemple du recrutement, le processus est largement distribué entre plusieurs fonctions ressources humaines et business. Les RH de recrutement recherchent des profils qui ont les valeurs Airbus, et enfin, les managers de terrain participent aux entretiens techniques. Est-ce qu'on prend des intérimaires ou non ? Est-ce qu'on prend des CQPM (Certification de Qualification Paritaire de la Métallurgie) ? Les « RH contrats » choisissent la meilleure formule du moment ! Or elle varie tout le temps, sans avertir les managers locaux, sans anticiper les conséquences et les actions à mener. Donc là forcément, il y a eu des problèmes. Mon responsable d'unité me demande de veiller au bon déroulement de l'ensemble de ces recrutements et de réguler face à toutes les variabilités, en étant le rouage manquant en cas de dysfonctionnements.

Concernant le processus d'intégration des ressources sur nos postes d'assemblage, je pilote l'intégration de ces ressources jusqu'à l'obtention de leurs qualifications. Qu'est-ce que cela veut dire concrètement ? Cela veut dire que je suis la maman de tout le monde. Dès qu'ils arrivent, je les prends avec moi, je vais leur montrer leurs postes de travail, leurs environnements de travail, en insistant lourdement sur la

sécurité. Je leur présente les métiers avec lesquels ils vont collaborer. Puis je décris le processus d'assemblage pour que cela soit clair et logique dans leur tête et qu'ils sachent situer leur rôle dans l'ensemble de la chaîne A330. Ensuite je les intègre dans les ateliers d'entraînement par la pratique.

Les ergonomes ont développé un outil pour nous aider à anticiper l'impact des mouvements d'effectifs, en qualitatif je dirais, et ainsi analyser nos capacités à intégrer les personnes sur chaque poste. Donc ceci nous permet de prendre des décisions par anticipation ou bien de lancer des plans de formation accélérés. Il faut savoir qu'on a changé sur notre chaîne plus de 70% des effectifs suite à recrutement de nouveaux ou mobilités internes en moins de 30 mois, et qu'on n'a rien perdu dans notre qualité avion, bien au contraire on l'a améliorée !



[Sophie Aubert]

Faisons un point là où nous en sommes sur la fonction de R.I.F au sein d'Airbus. Nous avons un R.I.F à l'A380, un à l'A330, un à l'A350. Fin 2011, on obtient un Award corporate (concours interne au niveau mondial qui récompense 25 projets). Les publications qui s'en suivent mettent un coup de projecteur sur le dispositif de « formation à la pratique par la pratique ». Je pense que l'année qui a suivi, les visites demandées représentaient 15% de notre charge annuelle. La conséquence, c'est le modèle qui se développe en dehors de Toulouse : Nantes, Saint-Nazaire, en Allemagne également, et on rajoute un deuxième R.I.F à l'A350 sur le domaine Cabine. Et puis en 2013, les R.I.F toulousains me disent, « Sophie, ça serait bien que tu animes le réseau parce qu'on aurait besoin de discuter entre nous, d'échanger sur nos process, nos difficultés, les outils que les uns ou les autres ont développés, mais que l'on ne connaît pas... ». Mon responsable valide cette mission et nous menons des réunions à peu près tous les deux mois pour essayer de mettre en place tous les processus que le R.I.F pilote ainsi que ceux auxquels il contribue.

Les ateliers d'entraînement continuent leur développement, notamment à l'A350, la visibilité sur ce dispositif de formation par la pratique augmente, mais ce n'est toujours pas le cas de la fonction R.I.F. En 2013, les R.I.Fs me disent « bon maintenant, ça n'est plus possible, en termes de conditions de travail c'est difficile, il faut toujours aller négocier. On a besoin que tu nous aides, il faut officialiser la fonction au niveau des services centraux des chaînes d'assemblage. » On se réunit, et on valide une lettre de mission du R.I.F., toujours sur les cinq axes. Dès lors, nous organisons des réunions avec le service central qui doit avaliser la fonction R.I.F comme métier de la Production. Sont représentés tous les R.I.F des chaînes d'assemblage A330, A350, A380, le R.I.F de la peinture. Comme il n'y a pas de R.I.F à l'A320 c'est l'adjoint de production qui vient. Tout le monde est d'accord sur le fait qu'un R.I.F est celui qui pilote l'outil « atelier d'entraînement » et qu'il participe à toutes les définitions des modules de formations théoriques. En revanche, le manager de l'A320 refuse de dire que « l'intégration des nouveaux arrivants » est une mission « cœur de métier » du R.I.F ainsi que la participation au recrutement, comme le manager technique. » Cela se termine que le métier de R.I.F. est créé, mais que ces deux missions sont optionnelles. Je ne vous raconte pas la frustration dans le collectif de R.I.Fs parce que pour eux, le « I. » d'Intégration, c'est vraiment leur cœur de métier, le dispositif de formation c'est juste un outil parmi d'autres.

Ce qui est un petit peu ironique dans notre histoire, c'est que dans la foulée, ce manager est muté et de suite après, en novembre, l'A320 crée le poste de R.I.F et lui colle les cinq missions et aucune n'est optionnelle !

Toujours dans la même temporalité, les R.I.F de Nantes, Saint-Nazaire me demandent d'intégrer le réseau R.I.Fs : « bon allez, on vous prend ! ». On essaye de se voir deux fois par an tous ensemble pour réfléchir à comment développer la partie intégration et recrutement notamment.

Perspectives d'avenir

Juste pour terminer, quelles sont les perspectives ? Aujourd'hui, le service « Formation Production » aussi a évolué sur les besoins des compagnons : l'objectif n'est pas d'avoir des pages et des pages de PowerPoint, c'est d'être en capacité de maîtriser les situations avion. Désormais nous travaillons ensemble service Ergonomie et service « Formation Production » pour réduire au maximum les formations théoriques au juste besoin et développer les formations par la pratique là où des compétences complexes sont nécessaires. Dans ces ateliers, on joue des partitions, des gammes comme sur avion avec un niveau de complexité progressif et on intègre tous les aléas, tous les pièges que l'on peut avoir sur avion. Les « référents » animent une véritable boucle d'apprentissage pour faciliter l'apprentissage réflexif. Pour autant, on ne voit pas 99% des situations de travail, l'apprentissage se poursuit donc par tutorat. Nous avons également influencé les exercices au lycée, enfin nous travaillons sur un découpage du cursus formation, car il est impossible « d'avalier » les connaissances telles que les formations étaient planifiées.

Et justement, en parlant de demain, malheureusement on ne pourra pas être là, parce que demain il y a une réunion à fort enjeu. En effet, un gros projet arrive d'Airbus Group qui annonce qu'en 2020, 90% de nos formations doivent être sous format digital. Nous allons donc tenter de convaincre l'équipe projet que pour nos compagnons, les savoir-faire, les compétences, passent par le corps. Il faut qu'ils puissent pratiquer, répéter, pour pouvoir développer leurs propres compétences.

Je terminerai par là pour les éléments de discussion : l'histoire n'est jamais terminée, c'est toujours un recommencement. Qu'est-ce qu'il faut pour être en capacité de proposer de nouvelles fonctions dans une structure ? Il me semble déjà qu'il faut avoir posé un diagnostic de dysfonctionnement. Je pense que ce qui a été aussi majeur, François (Daniellou) et Serge (Volkoff) en ont parlé lors de la conférence inaugurale, c'est que c'est parti d'initiatives locales. Cela a permis de remporter la conviction, de montrer la valeur ajoutée, la pertinence de ce qu'on est en train de développer. Ce qui est important également, c'est d'accompagner le changement, parce que je vous avoue que lorsqu'un ergonome crée une fonction, il se retrouve dans la configuration du prescripteur qui rédige des missions, des tâches. Sauf que vous avez vu qu'en termes de conditions de travail, ce n'est pas toujours si simple pour les R.I.Fs. Aussi, je me sentais responsable : je ne pouvais pas les lâcher, je me devais de les accompagner. En revanche, en termes de retours d'expérience, ce que j'aurais dû faire et qui aurait pu limiter la complexité de l'exercice de leur fonction, c'eût été d'accompagner le changement auprès des autres fonctions qui allaient collaborer avec la nouvelle fonction que l'on souhaitait mettre en place. Si c'était à refaire, je pense qu'il y aurait beaucoup plus à investir sur cet aspect-là, notamment auprès des fonctions RH.

Après la question de la responsabilité, nous pourrions également discuter de la question du positionnement pour être en capacité de créer une nouvelle fonction dans une structure. Quand on conçoit une nouvelle fonction, on bouge les processus en place, on en crée d'autres, tout est fragile. Dire cela implique deux options : soit cela décline, cela meurt ou soit cela se développe. Donc si on veut aller vers le développement, il faut communiquer. Il faut aussi rendre la fonction moins dépendante du soutien managérial local, c'est important. Comment faire ? Il faut arriver à intégrer la fonction dans les différents processus maison, dans les processus de recrutement (pour les entretiens techniques). Il faut mettre en place de nouveaux processus sur comment on conçoit un tel dispositif de formation par la pratique et quel est le rôle du R.I.F à ce moment-là parmi tous les autres métiers. En fait, il faut être flexible et évolutif parce que l'entreprise bouge tout le temps. Ceci est très important. Mais il faut aussi arriver à cadrer le

développement, parce que l'on développe une nouvelle fonction, forcément, chacun se l'approprie, mais si on vise une certaine visibilité par l'organisation, il est indispensable que tous les acteurs de la nouvelle fonction puissent se retrouver sur un espace commun et des processus communs. Et donc pour tendre vers un métier, il est nécessaire de développer des processus, des outils, des méthodes et donc à leur tour, pour cette fonction, y associer des savoirs à acquérir.

Finalement, je pense que la condition de survie d'une fonction que l'on crée, c'est le mouvement avec les autres acteurs, avec différents acteurs. Et cela fait appel à de l'engagement, à de l'énergie, à des valeurs aussi, notamment sur les conditions d'apprentissage des acteurs d'une organisation.