

Atelier interactif des Journées de Bordeaux

Comment les appels d'offres réinterrogent/façonnent-ils la pratique de l'ergonome ?

Animé par Laurent Van Belleghem,

Ergonome consultant REALWORK, professeur associé CRTD-CNAM, Paris.

Bonjour à tous. Merci d'être là pour cet atelier qui sera consacré cette année à la question suivante : Comment les appels d'offres réinterrogent/façonnent-ils la pratique de l'ergonome ?

En définissant cette problématique, les organisateurs n'ont pas nécessairement cherché à faire de lien entre le thème de l'atelier et le thème général des Journées de Bordeaux 2015, je le rappelle : « Travail de qualité, emploi durable et performance globale ».

Je me suis dit, à bien y réfléchir, on peut se dire qu'il y a un certain nombre de rapprochements qu'on peut faire entre le thème particulier de l'atelier et le thème général des Journées. Notamment, on pourra remarquer l'intérêt des appels d'offres :

- Premièrement, à clarifier la relation maîtrise d'ouvrage-maîtrise d'œuvre : à la poser dans un cadre éthique, notamment dans le domaine public pour éviter des formes de corruption.
- Et puis, à rendre transparentes les règles du jeu, qui doivent permettre, *in fine*, un travail de qualité des fournisseurs en général, et des ergonomes en particulier.
- Et de fait, la question du lien entre les appels d'offres et la question de la qualité : le travail des intervenants ici est tout de suite posé.
- Bien sûr, cette intention initiale vis-à-vis de la clarté que souhaite atteindre cet appel d'offres ne se fait pas sans un certain nombre de contraintes qui se posent aussi à l'ergonome :
- D'une part, les appels d'offres demandent un certain formalisme de réponses, ce qui n'est pas simple, on va le voir.
- Les possibilités d'analyse de la reformulation de la demande sont parfois très fermées, et je pense que cela va être une question qui va nous animer.
- Et puis, il y a un certain nombre de contraintes en termes de coût et de délais qui peuvent peser sur la réponse que les ergonomes pourront être amenés à faire.

Mais de fait, il y a une intention éthique qui doit fonder la relation entre les méthodes de l'appel d'offres et l'ergonome, et cela vise bien (on peut le croire en tout cas), à améliorer la qualité de la réponse du répondant et la qualité de son intervention.

Et de fait, on pourrait renommer cet atelier, pour faire le lien avec le thème des Journées de Bordeaux 2015 : « Comment les appels d'offre contribuent-ils ou pas à un travail de qualité des ergonomes ? » C'est une question parmi d'autres que je vous propose de traiter, notamment avec les intervenants présents autour de cette table. Je vous les présente rapidement. Tout d'abord, Yvan Boby, ergonome et co-fondateur du Cabinet Initiatives Prévention, qui regroupe aujourd'hui près de 45 collaborateurs, dont une quinzaine d'ergonomes. Il y a fondé une grande partie de sa stratégie commerciale sur la réponse

aux appels d'offres : il nous expliquera comment, et comment, dans son histoire, dans son parcours personnel, il a contribué à définir cette stratégie.

Ensuite, Arnaud Tran Van, consultant au sein du Cabinet Ancoe, qui regroupe deux intervenants et une assistante commerciale : on n'est donc pas dans les mêmes rapports de taille, et les rapports d'appels d'offres vont nécessairement être différents. Il nous dira comment, dans ce type de structure et dans son histoire personnelle, se joue ce rapport aux appels d'offres.

Et enfin, comme il m'a semblé qu'il ne s'agissait pas simplement de voir comment un ergonome était amené à répondre aux appels d'offres, mais aussi comment être amené à en émettre (et donc à en rédiger), il m'a semblé intéressant de faire intervenir Marie-Hélène Gervais. Elle est ergonome, coordinateur national du Ministère Economique et Financier, et actuellement mise à disposition au service du Premier ministre. On verra notamment que la question de la rédaction des appels d'offres n'est pas qu'une question technique, c'est avant tout une question de stratégie, notamment quand on est seule ergonome dans une organisation qui compte environ 190 000 agents. Donc la question de l'ergonome et du développement de l'ergonomie au sein de ce type de structure se pose.

Chaque intervenant va présenter le rapport qu'il entretient aux appels d'offres dans sa pratique et dans son histoire.

Ensuite, on commencera à engager un débat que j'animerai, notamment autour d'un certain nombre de questions qui pourraient se poser, et on pourra aussi faire circuler le micro dans la salle à ce moment-là. Et puis, le moment que vous attendez tous : on conclura par la séance de questions twitter et SMS. Quelques consignes : l'objectif de cette séance est d'essayer de donner la parole à tout le monde, et pas simplement à ceux qui osent prendre le micro pendant la séance des questions. Évidemment, on attend que les plus jeunes d'entre vous, les étudiants, les jeunes ergonomes, etc. puissent s'emparer de cette nouvelle technologie pour pouvoir poser les questions qu'ils n'osent pas poser autrement. Donc, deux moyens de le faire :

- Twitter, tout d'abord via le hashtag #JdB2015 et le compte @lesjournees.
- Pour ceux qui n'auraient pas un smartphone ou une tablette, ils peuvent le faire aussi par SMS. Vous pourrez aussi poser vos questions aux intervenants : l'idée sera qu'on prenne un maximum de questions dans un mode de questionnement plus rapide que la séquence qui aura précédé.

Jusqu'à ce matin, je pensais que j'allais faire moi-même le tri des questions et les poser. Mais comme j'ai fait un appel d'offres auprès de la promo pour m'aider techniquement : il y a deux étudiants qui sont là avec moi. Je leur ai proposé qu'ils animent eux-mêmes cette séquence. C'est eux qui feront le tri des questions : ils auront sûrement un regard pertinent du haut de leur Master 2 pour savoir quelles sont les questions qu'ils ont envie de faire valoir, et c'est eux qui les poseront en direct.

Ceci étant dit, je vais commencer par laisser la parole à Yvan Bobby, qui va nous présenter dans sa pratique et dans son histoire personnelle, la façon qu'il a eue d'aborder la question des appels d'offres.

Exemple de pratique dans un cabinet pluridisciplinaire intervenant en santé au travail & performance

Intervention d'Yvan Boby

Ergonome, Cabinet Initiatives Prévention, Saint-Herblain

Introduction

Laurent, quand tu m'as sollicité en fin d'année dernière, j'étais cogérant du cabinet « Initiatives Prévention ». Depuis je ne le suis plus. J'ai démissionné de ma fonction de gérant le 24 février dernier. Aujourd'hui je vais intervenir en tant que cofondateur du cabinet « Initiatives Prévention » et en tant qu'ergonome pour vous relater mon expérience professionnelle au cours de ces années de chef d'entreprise-ergonome dans ce cabinet.

Il y aura quatre parties :

- Présentation d'Initiatives Prévention, de sa structuration pour comprendre comment nous avons choisi de répondre aux appels d'offres depuis le démarrage du cabinet en 2007.
- Logique « Commerciale » : comment le cabinet a grandi grâce à sa stratégie fondée sur sa réponse aux appels d'offres.
- Logique « Technique » - des cahiers des charges qui influencent la pratique des ergonomes
- En conclusion, mon point de vue sur la qualité du travail des ergonomes au cours de ces années.

1. Présentation Initiatives Prévention

Deux fondateurs d'Initiatives Prévention, aux profils distincts « sciences humaines » et « sciences de l'Ingénieur ». Moi, portant le côté sciences humaines, en tant qu'ergonome.

Aujourd'hui, il y a 45 collaborateurs, dont 15 ergonomes, avec de la pluridisciplinarité : des psychologues du travail, des sociologues, avec des profils différents, non-ergonomes de formation.

J'avais aussi envie de qualifier notre approche sur ce *distinguo* :

- Une approche orientée « travail », comme on les pratique habituellement, avec des compétences en ergonomie et psychologie du travail principalement
- Et aussi des consultants qui interviennent dans des champs orientés sur « l'emploi », avec notamment des missions orientées autour des questions de handicap, et particulièrement des SAMETH (Service d'appui au maintien dans l'emploi), ce qui caractérise le cabinet Initiatives Prévention.

Une stratégie (commerciale) fondée dès le départ sur la réponse à des appels d'offres, secteur privé et Marchés publics avec un objectif de développement de l'entreprise.

On est partis à deux en 2013-2015 : aujourd'hui, Initiatives Prévention, c'est 45 collaborateurs. Donc l'idée était d'assurer un certain développement sur un certain nombre de territoires. Notre chiffre d'affaires en 2013 a atteint 2,6 millions d'euros, sachant que 80% du chiffre d'affaires est issu des réponses à des appels d'offres.

Des marchés pluriannuels, des marchés sur différents territoires, des équipes constituées de consultants avec un manager sur ces territoires. La réponse aux appels d'offres a vraiment structuré le cabinet.

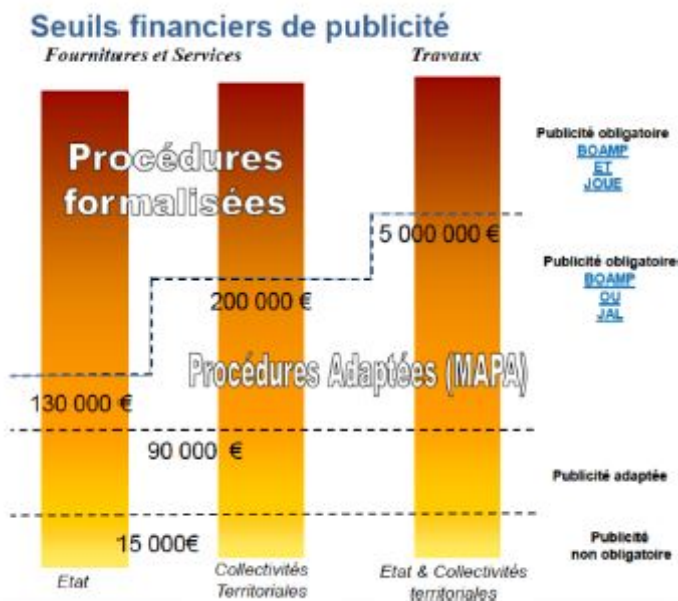
Logique « Commerciale » - Le regard d'un gérant qui a vu son Cabinet grandir, en partie grâce à sa stratégie fondée sur la réponse aux appels d'offres

Au niveau commercial, le plus important est que nous avons un accès aux appels d'offres publiés, principalement Marchés publics avec l'appui d'un prestataire externe qui nous fait parvenir régulièrement des annonces d'appels d'offres, sur la base de mots clés que nous lui fournissons. C'est quasiment quotidien.

Et puis d'autres sources existent, il n'y a pas que celle-là. Mais la principale est là.

Je ne suis pas un spécialiste, mais en préparant l'intervention d'aujourd'hui, j'ai regardé un peu ce qu'était un appel d'offres, sur Wikipédia (source pas terrible, mais quand même) : « *Un appel d'offres est une procédure qui permet à un commanditaire (le maître d'ouvrage), de faire le choix de l'entreprise (le soumissionnaire qui sera le fournisseur) la plus à même de réaliser une prestation de travaux, fournitures ou services. Le but est de mettre plusieurs entreprises en concurrence pour fournir un produit ou un service.* » Dans un appel d'offres, il y a un commanditaire (maître d'ouvrage) et un soumissionnaire, que nous représentons en tant que cabinet d'ergonomie (on devient fournisseur).

Les appels d'offres publics sont soumis à des règles dans le cadre du code des Marchés Publics. Ces règles varient par rapports à des seuils qui sont fonction de la typologie du secteur d'activités. Vous n'avez pas les mêmes seuils si vous êtes sur la fonction publique d'État ou sur la fonction publique territoriale. Ces seuils sont relativement importants parce que ça va guider la façon dont nous allons pouvoir répondre, ou en tout cas, la façon dont sont structurés les appels d'offres.



Article 26 du code des Marchés Publics : *L'appel d'offres est ouvert, lorsque tout opérateur économique peut remettre une offre. L'appel d'offres est restreint, lorsque seuls les opérateurs économiques y ont été autorisés après sélection peuvent remettre des offres.*

Alors comment Initiatives Prévention répond au marché ? Comment avons-nous développé notre stratégie commerciale sur cette base d'appels d'offres ? En développant un véritable savoir-faire interne avec la mise en place d'un protocole interne qui nous permet de répondre régulièrement aux appels d'offres, de structurer les modalités de réponse commerciale. C'est nous-mêmes (la direction) qui recevons les appels d'offres. Nous les transmettons aux différents établissements en passant par les managers des équipes qui, en concertation avec les consultants, vont lire l'appel d'offres, en sortir la « substantifique moelle », pour savoir si nous répondons ou non à cet appel d'offres. Donc cela passe

par les consultants, par les assistantes qui gèrent la partie administrative et puis nous, la direction, réalisons l'évaluation pour savoir si nous répondons ou pas à l'appel d'offre.

Dans le cas des appels d'offres pluriannuels, avec des volumes relativement importants, nous allons constituer une équipe que nous allons coordonner au niveau de la direction.

Pour cela nous avons formé en interne les différents collaborateurs à cette méthodologie de réponse aux appels d'offres. Nous avons créé un outil (d'aide à la « lecture » des appels d'offres), la fiche de synthèse (en 3 parties) qui va permettre de ressortir les différents points-clés des appels d'offres, notamment sur la partie administrative, parce que c'est complexe.

Je ne vais pas vous dire ce que signifie tous ces termes, mais vous avez souvent à demander ou compléter des documents tels que DC1 (lettre de candidature), DC2 (déclaration du candidat), DC3 (AE : Acte d'engagement), NOTI1 (attestation sociale), NOTI2 (attestation fiscale), BPU, CCTP, CCAP, RC, CE, KBIS, Lettre d'accompagnement, Attestation d'assurance RC d'exploitation, RIB, Étiquettes, Pouvoir, Mémoires techniques, Références, CV. Et il est important de s'appuyer sur des personnes qui maîtrisent le sujet, et nos assistantes sont très bien formées sur ces questions. Les consultants aussi sont formés sur ces questions administratives pour mieux comprendre comment répondre à un appel d'offres et ce qui se cache derrière, pourquoi ces règles, etc., et quelles conséquences cela engendre.

Pour la partie 3 de la fiche de synthèse, les consultants vont ressortir sur la partie technique : l'interlocuteur technique, les critères de sélection, la synthèse de la demande, le plan ou cadre de réponse exigé, les variantes, les livrables, les modalités de facturation, etc.

C'est à partir de cette base-là que nous allons pouvoir nous positionner sur la réponse et commencer à y réfléchir sérieusement.

Cas 1 : à partir de la veille et l'appui du réseau, réponse à un appel d'offres de l'AGEFIPH : Les EPAAST

Donc un exemple, j'ai choisi tout à fait au hasard, l'exemple du cahier des charges des EPAAST (Étude préalable à l'aménagement et à l'adaptation des situations de travail), réponse à un appel d'offres de l'AGEFIPH, en 2011.

C'est un marché qui n'est pas forcément Marché Public mais qui y ressemble beaucoup. Les critères sont proches d'un point de vue administratif et juridique des règles de Marché Public, avec un cadrage relativement important, un questionnement, puisque cela a chamboulé la façon d'intervenir dans ce secteur pour les ergonomes ; et des documents de marché qui ressemblent étrangement à ceux qui existent dans des Marchés Publics.

Pour vous dire aussi, c'est un marché à bons de commande, nous intervenons à chaque fois que nous avons une commande.

À l'époque, c'était 35 lots, une période de 4 ans dont la dernière est renouvelable

Un montant du Marché total de 28 millions d'euros. Ils nous ont donné un montant maximum pour chacun des lots, et je suis arrivé à 28 millions d'euros sur 4 ans. Ce n'est pas rien comme marché : le plus petit lot est de 187 000 € et le plus gros lot de 4 867 000 € pour un seul candidat (monotitulaire). Le choix d'Initiatives Prévention, en 2011, a été de se positionner sur plusieurs lots de ce marché.

Cas 2 : Marché Public MAPA, restreint : réponse à un appel d'offres d'une Collectivité Territoriale

Un autre exemple qui n'a absolument rien à voir, qui est beaucoup plus modeste : celui d'un appel d'offres provenant d'une collectivité territoriale. Le sujet c'est une étude ergonomique, diagnostic et proposition d'aménagement de postes dans le cadre d'affections périarticulaires, sur la base de l'article 28 du code

des Marchés Publics. Pourquoi je précise ? Ici, on est dans le cas de marché de procédure adaptée, donc avec un formalisme beaucoup moins important et une possibilité de négocier (contrairement à des marchés où on est au-dessus des seuils, où la négociation n'est pas possible).

Art 28 du code des Marchés Publics « - Lorsque leur valeur estimée est inférieure au seuil de procédures formalisées définies à l'article 26, les marchés de fournitures, de services ou de travaux peuvent être passés selon une procédure adaptée, dont les modalités sont librement fixées par le pouvoir adjudicateur en fonction de la nature et des caractéristiques du besoin à satisfaire, du nombre ou de la localisation des opérateurs économiques susceptibles d'y répondre ainsi que des circonstances de l'achat. Le pouvoir adjudicateur peut négocier avec les candidats ayant présenté une offre. Cette négociation peut porter sur tous les éléments de l'offre, notamment sur le prix. »

Dans le marché MAPA la négociation est possible. Le rédacteur est le Service des Conditions de travail, avec le nom d'une personne et ses coordonnées, la possibilité de contact préalable, d'échange y compris sur le budget alloué à ce marché.

Logique « Technique » - des cahiers des charges qui influencent la pratique

D'un point de vue technique, comment les cahiers des charges des appels d'offres influencent-ils sur notre pratique ? J'ai pris 4 points, qui ne sont pas forcément exhaustifs, sur à la fois la question :

- du rédacteur du cahier des charges et la cible,
- sur la possibilité d'analyse de la demande et la reformulation : la visite, les « questions / réponses » préalables,
- le contenu : la demande et l'expression du besoin, les auditions, et les conditions de la réponse : le montant du marché, les délais de réponse, les références exigées, les compétences demandées, etc.,
- la mise en concurrence : le commercial et le technique.

3.1. Le cahier des charges : le rédacteur

Dans le Cas 1, qui a rédigé le cahier des charges des EPAAST ? Je n'en ai aucune idée. (EPAAST, ce n'est pas une étude ergonomique) Dans le cahier des charges, le mot « ergonomie » n'est pas présent. À qui est destiné le Marché ? Quand le mot « ergonomie » n'est pas présent, on peut se poser la question. Dans le Cas 2 (CCTP de la collectivité territoriale), on a le nom, Mme S. technicien en hygiène et sécurité du travail.

En termes d'analyse et de reformulation de la demande ça change tout de connaître ou pas le rédacteur, au moins sa fonction, et d'avoir des échanges en amont avec lui.

3.2. L'analyse et la reformulation de la demande

Sur l'analyse et la reformulation de la demande, beaucoup d'appels d'offres exigent une reformulation écrite des enjeux. On n'a jamais de reformulation de la demande dans les cahiers des charges.

Par exemple : écrire une note synthétique portant sur la compréhension de la mission et des objectifs du projet par le candidat. Donc, quand on répond à un appel d'offres, on nous demande de prouver qu'on a compris la demande, même si cela fait partie des critères de sélection. Exemple de critère : compréhension générale de la demande : 10 %.

On se pose donc la question suivante : quelles marges de manœuvre pour l'analyse de la demande au cours de la démarche commerciale ? Et même après ? Puisque cela varie en fonction du type d'appel d'offres.

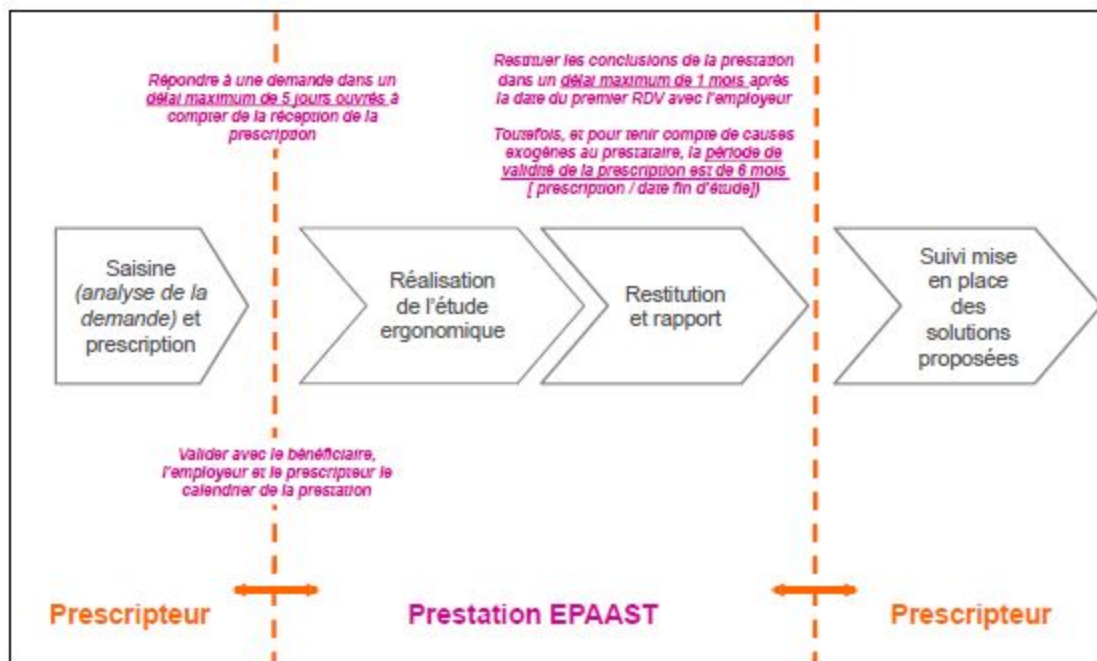
3.3. La demande : l'expression du besoin

Sur l'expression du besoin, on a une variabilité énorme.

Je vous ai mis quelques éléments :

- Sur la possibilité ou non d'obtenir de l'information sur la demande au préalable : est-ce qu'on peut poser des questions, rendre visite, venir échanger, etc.
- Sur les attendus formalisés en matière de méthodologie : quelles sont les étapes proposées dans le cahier des charges, la structure du projet, est-il mentionné dans le cahier des charges « analyse de l'activité », de l'accès au terrain (les modalités participatives), etc.
- Les montants du Marché peuvent également constituer un frein, en tout cas un questionnement : parfois on n'a aucune information ; le plus souvent on a une fourchette entre un montant minimum et un montant maximum.
- L'audition (l'oral après l'écrit) : certains appels d'offres en proposent, d'autres pas. C'est aussi un point clé. Il m'est arrivé d'avoir la possibilité, suite à une audition, d'avoir des échanges et de pouvoir reformuler ma proposition. Donc une quasi-reformulation de la demande. Et cela a été payant, puisque nous avons remporté le marché.
- Les délais de réponse et d'autres points qui influencent fortement la réponse aux AO.

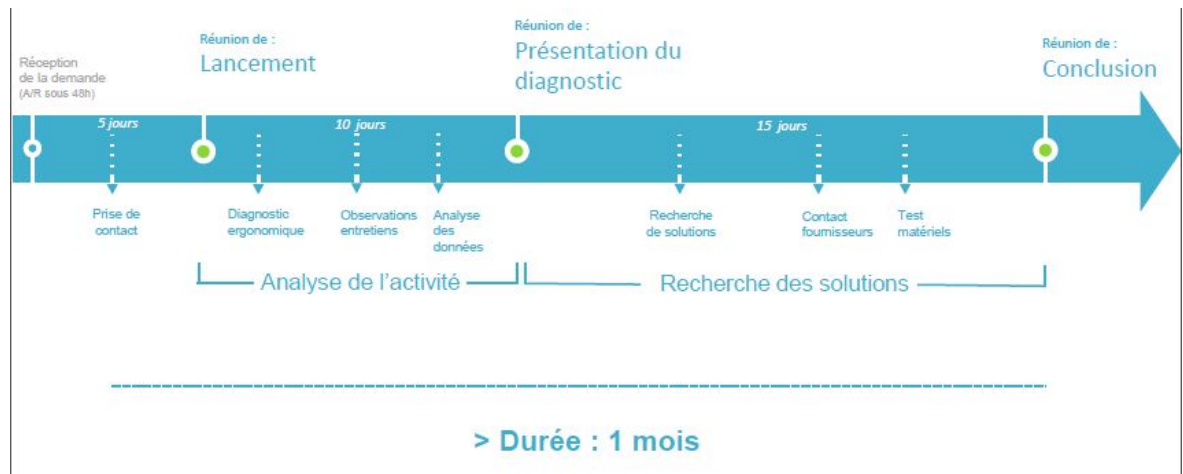
Cas 1 : Exemple du cahier des charges EPAAST



Dans l'exemple du cahier des charges EPAAST, j'ai tiré un PowerPoint de l'AGEFIPH : le commanditaire positionne clairement le prestataire EPAAST (ce n'est pas l'ergonome), dans la réalisation de l'étude ergonomique et la restitution d'un rapport. Mais la question de l'analyse de la demande est positionnée du côté du prescripteur, c'est-à-dire celui qui va nous solliciter pour l'intervention. Et cela va même plus loin, puisque l'analyse de la demande a été détaillée comme suit. Le prescripteur (pas l'ergonome) est en charge de :

- vérifier l'éligibilité,

- avoir l'avis du médecin du travail,
- analyser la situation : en quoi la situation est complexe,
- obtenir l'accord explicite des différents acteurs impliqués dans la démarche,
- faire une première évaluation de la situation globale,
- définir un périmètre (c'est-à-dire le nombre de jours) prescrit par une personne qui n'est pas ergonomiste (le plus souvent le consultant SAMETH qui n'est pas ergonomiste, ça peut arriver).



Donc, on arrive à un processus d'intervention très formaté puisque l'on a répondu sur la base d'un cadre de réponse que nous devons respecter. Après, l'évaluation des interventions se fait surtout sur la base du respect des délais (il n'y a pas que cela, mais c'est le principe le plus important). Alors vous voyez que le cahier des charges va largement influencer les démarches ergonomiques. Je parle ici d'un processus d'intervention formaté.

Cas 2 : au sein de la Collectivité, l'appel d'offres restreint

Sur le Cas 2, au sein de la Collectivité territoriale qui nous a sollicités pour des problématiques de TMS au sein d'un service. On a un cahier des charges :

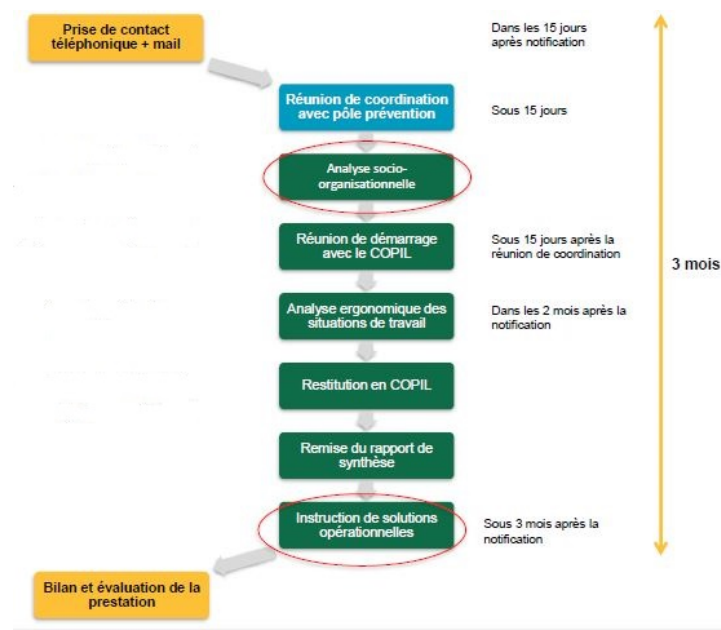
- 1- Cadre de l'intervention
- 2- Pilote de la prestation
- 3- Contexte de la demande
- 4- Objectifs à atteindre
- 5- Principes généraux souhaités pour l'intervention (approche globale, pluridisciplinaire, participative, transformation des situations de travail)
- 6- Schéma global d'intervention (précisé en 7 étapes)
- 7- Phasage de l'intervention
- 8- Références

Au point 6 (j'ai sorti cela du cahier des charges), les 7 étapes prescrites de la démarche :

- Contact préalable avec Service Conditions de travail

- Réunion de coordination interne
- Réunion de démarrage
- Analyse ergonomique
- Rapport d'intervention présenté au Service Conditions de travail
- Réunion de restitution
- Rapport de synthèse

Et ce que l'on a fait, parce que nous avons les coordonnées de la personne du service Conditions de travail : je l'ai appelée, j'ai posé différents types de questions pour lesquelles j'ai eu une réponse. J'ai pu négocier, discuter sur ces différentes étapes afin de proposer une méthodologie pas complètement à l'envers de ce qui est proposé là, mais, avec des ajouts : notamment une phase d'analyse socio-organisationnelle (pour un pré diagnostic) qui me paraissait nécessaire. Il y a donc un nombre de jours ajoutés avec une facturation. On a aussi discuté du budget. J'ai pu faire évoluer la question du budget grâce aux échanges avec la personne. De même j'ai proposé une instruction de solutions opérationnelles (avec constitution de groupes de travail), phase qui n'était pas prévue. Et nous avons gagné le marché, ce qui veut dire que ces échanges ont été fructueux. Ils ont permis de faire connaissance, d'établir un contact humain plus que nécessaire, de commencer à bâtir une relation. Cela nous a même permis de faire émerger de nouvelles attentes du côté de la collectivité, afin d'adapter une forme de méthodologie plus pertinente par rapport à la problématique qui nous était proposée.



3.4. La mise en concurrence

Sur la question de la mise en concurrence, il ne faut pas se le cacher, dans un certain nombre de situations c'est un jeu de dupes. On peut, nous aussi, rédiger des cahiers des charges et y répondre derrière. Ceci dit, nous avons développé une compétence commerciale. On voit que cette compétence pour répondre aux appels d'offres est nécessaire. On peut donc avoir des intervenants « spécialisés » dans la réponse aux appels d'offres des Marchés Publics (selon des cadres structurés). Ou pour le dire autrement, ce n'est pas parce qu'on est un bon ergonomiste qu'on gagne le marché. C'est parce qu'on a bien compris comment il fallait répondre commercialement. C'est la réalité. Ce qui pose la question de

l'éthique derrière, du travail de qualité (ou de non-qualité) que ça peut occasionner, en relation avec ce savoir-faire commercial.

Conclusion – Point de vue sur la Qualité du travail des ergonomes

En conclusion, j'ai vu au cours de ces années une évolution de plus en plus formatée des demandes et des cahiers des charges, réduisant la possibilité d'une véritable analyse et reformulation de la demande. Mais il reste quelques marges de manœuvre à exploiter. Les marchés viennent de donneurs d'ordre de taille importante : plus on est sur des niveaux nationaux, plus ils sont formatés. Par contre, je constate aussi beaucoup d'appels d'offre venant des Marchés « locaux » (par exemple de Collectivités territoriales ou d'entreprises de droit privé), où le regard d'acteurs institutionnels est finalement un « garant » d'une pratique plus « ouverte », favorisant les échanges et la mise en place des conditions de la réussite. En effet, lorsque les entreprises s'adressent à des acteurs institutionnels tels que l'ARACT, la CARSAT ou la MSA, les cahiers des charges ne sont pas les mêmes et il y a des possibilités d'échanges un peu plus importants.

Donc, les appels d'offres constituent sans conteste une opportunité d'intervention en ergonomie. Initiatives Prévention a fait un choix gagnant en répondant à certains appels d'offre et en développant une compétence interne pointue sur le sujet. Les ergonomes, « dans la place », investissent le champ des conditions du travail et influencent les donneurs d'ordre pour les futurs projets. En même temps, les appels d'offres sont de plus en plus formatés et semblent suivre un mouvement de normalisation dangereux pour l'adaptation de la démarche aux véritables besoins des entreprises. Le « lobby des achats » prend de l'ampleur au fil des ans. Là aussi, une part de la réalité de terrain semble échapper à des acteurs plus préoccupés par la gestion du risque juridique que la pertinence de l'action. On aboutit alors à un risque de « normalisation » de l'intervention même de l'ergonome, obligé de se plier à un cadre restreint, sans possibilité d'en sortir au détriment des véritables enjeux de terrain.

Comment est-ce que les appels d'offres interrogent-ils la pratique des ergonomes ?

Intervention de Arnaud Tran Van

Ergonome européen, Ancoe, Talence

Je suis très content d'être ici aujourd'hui avec vous, et ça me fait plaisir de participer à cet atelier. Parce que c'est vrai que des moments de communications, des moments de réflexion, on en a quelques-uns. Mais des moments où on se parle entre nous et où l'on se trouve dans un atelier plutôt typé sur la pratique pour essayer de réfléchir sur nos modes d'intervention, c'est plus rare : donc je crois que ça fait du bien.

Par contre j'ai fait un peu le mauvais élève parce que quand Laurent (Van Belleghem) m'a cité pour participer à l'atelier, le titre m'a plu, j'ai eu envie. Mais j'ai des réflexes qui ressortent et mon premier réflexe a été de reformuler : je suis donc d'accord pour discuter de la façon dont les appels d'offres interrogent la pratique des ergonomes. Mais sur cette question-là, j'aurai répondu qu'ils l'interrogent en effet. Pour aller un peu plus loin, je me suis plutôt demandé comment les appels d'offres jouent des ergonomes dans leur pratique. Ma question étant : qu'est-ce que cela influe sur notre manière de travailler ?

Passer en deuxième c'est confortable parce que j'ai appris plein de choses. Je crois que j'ai appris pas mal de choses sur la raison pour laquelle je perds plein d'appels d'offres. On est dans le gagnant-gagnant, aujourd'hui.

Mais je crois que je vais continuer à en perdre et quelque part, le fait d'en perdre est une manière pour moi de pratiquer mon métier, de me sentir à l'aise dans ce que je fais : c'est un peu cela le sens d'ANCOE.

1. ANCOE, faire du conseil un facteur de développement à partager

Donc je fais, par rapport à la consigne, une présentation d'ANCOE. On est un très petit cabinet puisque l'on est deux intervenants : je ne vais pas faire de suspens, il y a Thierry Morlet qui est ici, qui est le deuxième intervenant d'ANCOE. Mais on a surtout une philosophie commune et c'est cela que je voulais partager avec vous. On n'a pas de slogan commercial à ANCOE : c'est quelque chose sur lequel on n'est peut-être pas très bon. Et je voulais juste corriger ce que disait Laurent tout à l'heure : on a une assistante administrative, Sabrina, mais elle n'est pas du tout assistante commerciale. On n'a pas cette fonction, on ne sait pas le faire et c'est vrai que l'on n'est pas structuré : ce n'est pas quelque chose sur lequel on a la possibilité de répondre.

Aujourd'hui nous sommes deux intervenants avec une assistante administrative. Nous sommes un peu gourmands, notre territoire est un peu large : on a un bureau à Albertville avec notre assistante, et un bureau à Talence, à côté de Bordeaux. On a donc une volonté commune de faire de la pratique de l'ergonomie un espace de développement du travail et des organisations.

Et le petit bonus est que l'on essaye de faire en sorte que cette pratique d'intervention soit aussi un espace de développement pour nous, que l'on puisse s'y retrouver, que l'on soit dans une sorte de « pratique plaisir ». En tout cas, la manière d'être juste dans notre approche dans nos réponses est notre manière de faire les choses. C'est vraiment cela qui nous pilote et qui nous guide.

Aujourd'hui on est deux, demain on sera peut-être trois, quatre ou cinq. C'est un sujet de réflexion que l'on a régulièrement. On est aussi en fonction de gérant d'entreprise, on a un devoir de mise en

perspective, de projection à minima : cela fait sourire, on essaye, on fait cela sérieusement. Mais nous sommes surtout dans un rapport à l'opportunité : c'est-à-dire que l'on n'imagine pas la pratique de l'ergonomie, dans notre approche, dans un rapport salarial.

Demain on peut grandir, mais plutôt dans un espace de collaboration, avec des gens qui seront dans une philosophie similaire et une envie de pratiquer de la même manière. Les axes qu'il faudra tout de même partager sont d'avoir une pratique juste et une pratique équitable : c'est-à-dire que nous ne sommes pas dans un rapport opportuniste au marché.

Ce qui nous guide est le fait de nous sentir en adéquation avec ce que représente l'ergonomie pour nous, et la manière dont elle est un outil. Je pense que lorsque Thierry et moi avons rencontré l'ergonomie, elle nous a donné beaucoup de sens qui nous a permis d'avoir un autre regard sur le travail, mais aussi un autre regard sur le monde, une autre lecture des situations. Moi je fais plus mes courses de la même manière : je ne m'agace pas de la même manière dans une file d'attente, de la même manière quand je vois qu'il y a une situation un peu compliquée, j'essaie plutôt de comprendre quel est le point de blocage, ce qui l'a provoqué.

Parfois, je m'agace aussi, je vais être honnête, Il m'arrive aussi de me retrouver sur une plateforme téléphonique d'un centre d'appels et de me dire : « Mais qu'est-ce qu'il se passe ? » Alors on joue à des jeux pervers : on peut expliquer que si l'on dit que l'on se fait insulter, on sait qu'il y a des indicateurs qui vont remonter et que l'on va rapidement avoir un responsable. On sait jouer avec cela.

En tout cas c'est bien notre rapport sur ce monde qui permet de travailler, qui nous permet de faire de l'ergonomie.

Mais nous ne sommes pas pilotés par le marché, au sens où je n'ai pas de chiffre, je ne sais pas faire. Évidemment je les ai quelque part en tête et parce qu'on fait aussi des bilans comptables tous les ans. Mais je ne sais pas le pourcentage de notre chiffre d'affaires qui est lié à des appels d'offres : ce n'est pas ce qui compte. L'essentiel pour nous est d'être dans un bon équilibre. Et l'équilibre, je vais y revenir, est aussi un bon équilibre par rapport à nos propres conditions de travail.

Notre rôle d'ergonome est donc un regard sur le monde, mais c'est aussi un rôle dans le développement social. Avec Thierry, nous sommes très engagés pour participer à la formation des ergonomes : en tout cas on y donne du temps. Nous sommes aussi très engagés dans la vie associative de la communauté. Parce qu'on croit qu'il y a surtout une dimension collective dans la manière de développer l'ergonomie. C'est pour cela que je suis content d'être avec vous aujourd'hui, parce que comment travailler collectivement la question de réponse aux appels d'offres ? Comment peut-on faire certaines choses ? C'est le débat que l'on va avoir avec vous.

2. Appel d'Offres : un point de rencontre ? Un exercice de style

Appel d'offres : De quoi parle-t-on ?

Il nous faut maintenant parler de nos conditions de travail, car la présentation qu'a faite Yvan avec des C1 et des C2, on les fait évidemment. En tant que consultant, on est amené à répondre aux appels d'offres, à s'y plier en général.

Il faut avoir ces documents. En général, on a des dossiers que l'on compile le soir à l'hôtel pour les envoyer, parce qu'on est souvent dans l'urgence, parce qu'on n'a pas la structure derrière pour anticiper la réponse. Parfois, on est content lorsque l'on arrive à envoyer la réponse la veille.

En tout cas c'est cette gestion de nos conditions de travail, de notre propre temps qui nous permet de travailler. Les conditions de travail sont notre manière d'être juste et d'avoir un bon rapport à l'intervention

que l'on va mener. On n'est pas tous les jours à manger des langoustes, mais en même temps ce n'est pas coûteux parce que l'on maîtrise la situation. Parfois, on rentre à la maison après dix jours d'absence. On est dans un certain contrôle, dans une certaine maîtrise et c'est important.

La manière dont j'ai réfléchi aux appels d'offres est la suivante : pour nous, c'est un point de rencontre qui se joue dans un exercice de style. Comment joue-t-on de ce système-là pour apporter une réponse pertinente et, de temps en temps, en gagner ?

Pour nous il y a deux approches à distinguer dans un appel d'offres. Il faut déjà savoir si le rédacteur de l'appel d'offres est du métier ou pas. Est-ce qu'il y a un rapport différent qui va se jouer à l'analyse de la demande ? Ce qui se joue c'est : est-ce qu'il y a une volonté, de la part du commanditaire, d'être challenger sur la problématique qu'il a pu exprimer ? Est-il plutôt dans une recherche (ce que j'ai nommé « une prestation de service ») ? Est-il plutôt dans un cadre assez formalisé ? Je ne suis pas dans le jugement en disant cela. Évidemment, il y a des raisons qui expliquent cela. Est-il plutôt dans un cadre de maîtrise de l'action dans lequel les marges de manœuvre sont assez réduites ? Alors cela n'empêche pas d'y répondre.

Parfois, on peut aussi faire des réponses très décalées, parce que cela va permettre, du coup, de perdre l'appel d'offres. Mais cela va peut-être permettre de faire bouger les lignes la fois suivante : c'est aussi une technique. Après, on peut se poser la question suivante : « Quelles sont les règles du jeu ? » Est-ce qu'on nous demande vraiment de répondre ou est-ce qu'on répond en faisant les lièvres ? Est-ce qu'il y a une *shortlist* ? On sait qu'on est quelques-uns à être mis en concurrence : on est quand même un petit milieu, on se connaît quand même, pas tous, mais un certain nombre, alors parfois on échange.

Parfois, on peut se grouper pour répondre à des appels d'offres. Mais les règles du jeu sont-elles aussi la volonté d'une rencontre qui pourrait se faire ? D'avoir passé un coup de fil, d'avoir eu cet échange structurant et que quelque chose soit passé ? Ou est-on dans un système très ouvert, où il y a plusieurs mondes qui sont mobilisés, où il n'y a pas que l'ergonomie ? On n'est pas un cabinet pluridisciplinaire. Mais on trouve que l'ergonomie est déjà assez étoffée de ce point de vue là. Donc y a-t-il aussi à jouer de « Qu'est-ce que l'ergonomie ? ». Est-ce que notre rôle est aussi, en répondant, de dire que pour nous l'ergonomie est ceci, que ça permet de faire cela ? Cela permet de décaler un peu le regard de nos commanditaires.

Enfin quand on répond à l'appel d'offres, on se dit qu'il faut identifier, évaluer les critères d'évaluation : sur quoi va-t-on être évalué ? Est-ce une question de disponibilité, une question de tarif, une question de technicité ou d'expertise sur un sujet particulier ? Ou est-ce une volonté de travailler avec un homme ? Parfois on prend beaucoup de plaisir à travailler avec certains commanditaires, parfois non : le pendant marche aussi.

Une complexité qui laisse des marges de manœuvre

Dans ce système-là (qui est un peu complexe), pour nous, il reste des marges de manœuvre. Nous avons la même idée en tête, tous les deux. Répondre à un appel d'offres signifie que l'on va provoquer une rencontre entre les enjeux d'un interlocuteur et des attentes que l'on peut avoir : c'est parfois différent. Il faut donc réussir à trouver le bon moyen pour que cette rencontre se fasse. Les attentes du commanditaire sont parfois de l'ordre du cadrage technique, financier ou des enjeux internes de mobilisation (Marie-Hélène va peut-être en évoquer après) ; mais aussi les ambitions de l'intervenant. Comment tout cela tient-il dans un équilibre économique, dans un rapport à la rentabilité ? Je ne répondrai pas à un appel d'offres pour lequel je considère que je ne suis pas rentable sur l'appel d'offres. Je ne pourrai pas faire cela intellectuellement : évidemment j'ai ce calcul là. Quand on a des appels d'offres dans lesquels on nous demande une enveloppe globale avec les frais inclus dans l'appel d'offres, on en

a évidemment une estimation. En effet, si je considère qu'il y a un risque de débordement en termes de nombre de jours, cela peut ne pas me poser de problème du tout. Cependant, je vais tout de même faire attention à ne pas perdre d'argent dans le modèle économique, dans ma réponse à l'appel d'offres.

Les manœuvres sont tout de même de trouver un terrain d'entente entre un commanditaire contraint et les marges de manœuvre d'un intervenant j'ai donc essayé de jouer pour les twitter : « Est-ce que la pratique de l'ergonomie se résume à une technique ? » Moi je n'y crois pas. Donc, répondre à un appel d'offres revient nécessairement à travailler une reformulation de la demande. Mais en même temps, quand je réponds à un appel d'offres, il ne faut pas que je perde de vue la finalité. La finalité de cette affaire est l'action : c'est la rencontre de terrain que l'on va pouvoir faire, l'analyse du système positif, du produit, de l'interface informatique ; c'est ce que l'on va mobiliser sur un site avec des gens. Tout cela se joue tout de même, derrière. Mais cela reste déterminé par les marges de manœuvre que l'on va pouvoir se laisser, nous, intervenants. Il s'agit, à un moment donné, de ne pas de se saborder et de se laisser de quoi respirer.

Oui les appels d'offres guident la pratique...

Oui les appels d'offres guident la pratique. C'est un exercice de style qui détermine les conditions futures d'intervention. Je me rappelle lorsque j'ai été formé ici, à Bordeaux, qu'on se disait qu'il existait des conditions minimales pour intervenir, en de ça desquelles je ne pourrai pas y faire de l'ergonomie... Alors cela ne veut pas dire que je ne peux pas y intervenir : cela veut dire que je ne pourrai pas faire d'ergonomie. Et ça, c'est quelque chose qui est ancré en moi, que j'ai et qui joue sur ma réponse aux appels d'offres.

Finalement, dans cet exercice de style, qu'est-ce qu'on porte ? Parfois on porte des enjeux disciplinaires, un peu macro ; parfois, on porte des logiques économiques ; et quand tout cela ne peut pas tenir ensemble, parfois il vaut mieux savoir perdre un appel d'offres, et peut-être que perdre des appels d'offres permet aussi parfois (je suis peut-être rêveur) de transformer certaines situations. C'est une question, je crois, que l'on a à se poser collectivement.

Finalement, la façon dont les appels d'offres guident la pratique est de deux manières :

- Du point de vue du métier, répondre à un appel d'offres veut dire identifier le champ des possibles et voir de quelle manière on peut faire ce travail de reformulation de la demande. Cela signifie parfois de faire tenir ensemble des éléments différents et de les ramener dans une même problématique, pour donner un autre éclairage sur la situation et permettre de faire avancer.
- Mais c'est aussi une question professionnelle, parce que c'est aussi un exercice de style qui permet de tenir un équilibre économique, qui est lié au mode d'organisation de la structure à laquelle on répond. C'est une question compliquée de se demander comment faire évoluer notre discipline, nos pratiques, notre exercice du métier (je vous parle en tant que consultant), pour pouvoir trouver cet équilibre qui permet d'être dans un développement qui fonctionne.

Quels enjeux pour l'ergonomie ? Une approche collective des appels d'offres ?

Quels enjeux cet exercice nous amène pour l'ergonomie ? Comment peut-on, ou pas, avoir une approche collective des appels d'offres ?

D'une part, c'est une question d'orientation : les appels d'offres, comme toute demande, sont une opportunité. Donc on peut se saisir de cette opportunité en se disant « je peux le faire, je ne m'interdis pas de faire bouger des murs, même si parfois ils sont un peu rigides ». En tout cas je ne me mets pas, à moi-même, intervenant, des barrières immatérielles que je m'interdirais de franchir, même si je considère intrinsèquement qu'il faut le faire. C'est donc une question de posture.

Un équilibre, une réponse au besoin et aux contraintes du commanditaire : évidemment qu'il faut le faire. J'ai encore à peu près les pieds sur terre parfois : il faut tout de même être dans la réponse à ce qui est attendu. Mais il faut aussi être dans un espace de développement technico-économique, en répondant : « Qu'est-ce que cela nous apporte ? Qu'est-ce qu'on va en apprendre ? Qu'est-ce que cette expérience va nous enseigner pour la suite de notre pratique, pour notre exercice ? »

Une mise en perspective de l'activité est importante. Je dis « sans soumission » parce que le terme « soumissionnaire » me dérange et ce n'est pas la manière dont j'ai envie d'exercer.

Quelques leviers que je vous propose pour discussion : c'est de tenir ensemble une éthique, une ambition, des coûts. C'est un sujet que l'on ne peut pas avoir, mais à un moment ou à un autre il faudrait que l'on puisse l'avoir : quel est le coût de l'ergonomie ? Comment est-ce qu'on l'évalue ? Moi j'ai toujours du mal dans une phase de négociation : le matin quand je vais à la boulangerie, je ne discute pas le prix de la baguette. Donc j'ai du mal à jouer ce coup de la négociation sur un taux journalier, qui serait une remise en question comme cela, d'un coup, de ce que vaut une prestation. Si l'on considère qu'une prestation en ergonomie vaut un coût, il faut peut-être l'assumer.

Enfin, utiliser le fil du titre d'ergonome européen est quelque chose d'important. Cela existe, donc il faut jouer de cette modalité-là. C'est quand même quelque chose qui, je crois, nous réunit au sein de cette communauté professionnelle, donc il faut s'en servir. Cela fait vingt ans que ce titre existe et ce n'est sans doute pas pour rien. Parce que si on ne le fait pas, il y a des risques pour l'ergonomie avec un cloisonnement, une restriction, peut-être, de certaines pratiques et une mise en danger de certaines structures de conseil. Si elles entrent dans un jeu tarifaire, elles vont perdre de toute façon, car quoi qu'il arrive, il y aura toujours moins cher ailleurs.

Intervention de Marie-Hélène Gervais

Ergonome, Service du Premier Ministre, Paris

1. Le lieu de mon histoire avec les appels d'offres

1.1. Un Ministère de la Fonction Publique d'État

Je suis ergonome, et je vais vous raconter l'histoire de l'appel d'offres qui a construit également ma fonction d'ergonome au sein des Ministères Économique et Financier.

Le lieu de mon histoire avec les appels d'offres était au Ministère de la Fonction Publique. Ce ministère a commencé à deux ministères, pour finir à cinq. Puis, il n'y en avait plus que deux. Donc c'est très compliqué : vous commencez à peine à comprendre les sigles, que ceux-ci changent ; vous commencez à travailler avec un directeur, mais il change également un mois après. La question de l'adaptabilité et de la pérennité se pose d'emblée.

Aujourd'hui c'est un Ministère Economique et Financier avec deux Ministres. C'est en fait 192 000 agents et 700 sites en 2005. RGPP passant par-là, nous sommes 150 392 agents en 2013. Dans ce Ministère, nous avons un secrétariat général : c'est important en termes de positionnement vis-à-vis de la stratégie de l'ergonome. Ce positionnement qui ne m'appartenait pas, qui existait déjà avant mon arrivée en 2005 (une ergonome y était depuis dix ans avant mon arrivée, elle a commencé avant et continuera après moi), au sein d'une Direction des Ressources humaines et un bureau « santé et sécurité au travail ». Celui-ci est transversal à l'ensemble des deux ministères, donc de fait, à l'ensemble des directions générales qui le compose. En effet, dans les directions générales, il y a :

- la direction générale des impôts, et la direction générale de la comptabilité publique qui se sont réunies ;
- et les douanes, pour vous parler des plus connues.

Donc il est important que le positionnement que l'ergonome soit au sein du secrétariat général, parce que la notion de transversalité, qui n'est pas impliquée directement dans les enjeux des directions, nous permet d'avoir un positionnement de l'ergonome différent.

Il y a des instances CHSCT : 19 000 agents ont 102 CHSCT de proximité ; on a un CHSCT ministériel, un CHSCT d'administration centrale. Nous avons également des acteurs de prévention, déjà existants avant mon arrivée, qui vont venir impacter le positionnement de l'ergonome. De plus, nous avons l'inspection santé et sécurité au travail (et je pense que nous sommes le seul Ministère de la Fonction Publique d'État où l'inspection santé et sécurité au travail a été rattachée à un bureau sécurité et santé au travail). Par ailleurs, nous avons la médecine de prévention. Enfin, nous avons le pôle ergonomie des Ministères.

Pourquoi « pôle ergonomie » ? Parce qu'au début j'étais toute seule et on m'interdisait de dire « pôle » en tant que structure, donc j'ai d'emblée imposé le « pôle ergonomie ». En 2009, nous sommes passés à deux ergonomes ; en 2010 nous sommes montés jusqu'à cinq ergonomes ; et aujourd'hui nous sommes quatre ergonomes.

1.2. La politique Santé Sécurité aux Ministères Economique et Financier de 2005 à 2014

Quand je suis arrivée en 2005, la politique santé et sécurité au Ministère, les politiques ministérielles évoluaient sans arrêt : c'est fatigant. De plus, le CHSCT ministériel, en tant que référence du 24 novembre 1993, a vu apparaître les premiers appels d'offres. Ils avaient appelé cela le « laboratoire expérimental », pour valider les apports de l'ergonomie, et de fait, recruter un ergonome des finances. Aujourd'hui, on ne se positionne pas comme « l'ergonome des finances », mais comme « les ergonomes des Ministères ».

Sur cette politique Santé Sécurité au travail, on a connu une évolution : nous avons eu un Comité Technique Ministériel en 2010. Dans les discours de la Ministre de l'époque, la notion « d'adaptation du travail à l'agent » a été reprise comme un enjeu majeur de la politique Santé Sécurité au sein du Ministère.

1.3. 2005 : quelles attentes par rapport au nouvel ergonome ?

Je venais d'un hôpital au Havre, donc ce n'était pas le même contexte ni la même dimension. Je me suis donc retrouvée là-bas. On m'avait formulé des attentes de la part de ma propre hiérarchie : c'est un élément important lorsque l'on est ergonome interne. Elles étaient les suivantes : « se faire comprendre quand je parle », « modéliser en rédigeant le guide des bonnes pratiques en ergonomie », « ne pas parler d'organisation avec les directeurs », « former à l'ergonomie, puisque l'ergonome ne peut pas aller partout », et surtout, « rester à Paris ».

Vis-à-vis de la pluridisciplinarité (cela a été un choc), j'ai eu la demande de la coordinatrice nationale des inspecteurs santé-sécurité (qui, à l'époque, était l'adjointe de bureau) : elle était de « rédiger un support compréhensible et intelligent de formation à l'ergonomie pour que les inspecteurs hygiène-sécurité puissent présenter l'ergonomie aux CHSCT locaux ». Donc je me suis dit : « Au secours ! Allo, les copains, qu'est-ce que je fais ? » Il y avait donc des attentes formalisées, car les représentants du personnel, les fédérations syndicales de Bercy, sont des acteurs très importants et très aidants pour les ergonomes. Ils avaient donc des attentes importantes autour de la mise en place des marchés de mobilier et de fauteuils de bureau, et de porter la politique en ergonomie. Mais ils me demandaient surtout (puisque des appels d'offres avaient été réalisés avant mon arrivée), d'essayer d'en sortir à partir de documents auxquels je n'avais pas participé, pour en tirer des éléments de modélisation en ergonomie. Une première question s'est donc posée à moi : « Il y a un ergonome pour 192 000 agents et 700 sites, donc comment faire ? ». Comment faire en restant à Paris (sans parler d'organisation du travail) ? Comment faire en laissant les autres acteurs de prévention parler d'ergonomie à la place des ergonomes ? De quelle ergonomie va-t-on parler ? Ce n'était pas gagné.

2. L'ergonomie aux Ministères Economique et Financier de 2005 à 2014

Quelles postures et valeurs porter ?

Je me suis donc demandé quelle posture et quelles valeurs je voulais d'emblée. Le poste d'ergonome interne est compliqué, car on vient déranger énormément de choses.

La posture que j'ai essayé d'amener à ma sous-directrice de l'époque est le fait que j'étais là pour essayer de véhiculer les traductions concrètes de la discipline. Je suis ergonome : je ne suis pas aménageur d'espaces, je ne suis pas là pour faire du mobilier, je ne suis pas là pour définir combien de roulettes il faut à la chaise de bureau. Mais c'est ce que l'on me demandait. Donc, il s'est avéré complexe de lui faire comprendre que l'ergonomie n'était pas ce pour quoi elle m'avait recrutée.

De plus, avant d'être ergonome, on est un agent des Ministères Economique et Financier. On doit donc respecter les valeurs et les règles des Ministères. On doit également savoir gérer au quotidien des injonctions contradictoires, et donner le point de vue du travail sur des stratégies qui ne sont pas prédéfinies par nous, mais par les directions.

Amener les Ministères à une vision globale est un point important. Ne plus parler de poste et de situation de travail, mais du travail en tant que tel est important : avec des questions sur les objectifs individuels par rapport aux objectifs collectifs.

La valeur que je voulais aussi poser d'emblée, était d'éviter le risque que le rôle de l'ergonome soit instrumentalisé, et qu'il ne devienne uniquement qu'un technicien au détriment de son vrai rôle (en tout cas, c'est comme cela que je voulais faire de l'ergonomie à Bercy), qu'est la construction sociale de l'intervention, pour faire progresser les situations de travail.

Concernant le travail et l'analyse du travail, je me suis confrontée à ma sous-directrice pour lui dire qu'il fallait aller voir sur le terrain : « Si vous voulez me laisser faire mon travail d'ergonome, il faut que vous me laissiez aller sur le terrain. Il faut que je puisse observer, interviewer, confronter, délibérer, etc. Il faut donc que j'y consacre du temps : entre-deux, je ne suis pas ergonome à Bercy pour rédiger des notes nationales. Je ne suis pas une cadre A de l'administration, je suis ergonome ».

Donc, par rapport à ma hiérarchie non ergonome, l'enjeu était évidemment de ne pas perdre le point de vue du travail, tout en satisfaisant ses attentes : je suis aussi un agent qui gère en partie sa carrière.

Il faut surtout savoir garder énormément d'humilité quand on construit un poste. De l'humilité, parce qu'il faut être humble envers soi-même, mais aussi envers son métier. Quand on est dans une grosse structure comme la mienne, il faut être très humble au niveau de la représentation que les autres se font du métier d'ergonome. Avant, l'ergonome équivalait à la table, la chaise, l'éclairage, le bruit, mais ce n'était pas du tout du type : « Mais de quoi vous vous mêlez ? Pourquoi vous poser des questions sur l'organisation du travail ? Ce n'est pas votre boulot ». Il ne faut surtout pas galvauder l'éthique du métier pour bien faire vis-à-vis de ces attentes-là. Je pense que c'est une dualité très importante quand on est ergonome interne.

2007-2009 : une activité redéfinie par rapport à ma posture et mes valeurs

J'ai fait un pari : ce ne seront pas les inspecteurs en santé-sécurité au travail qui feront les formations à l'ergonomie, je les ferai toute seule. J'ai pris mon bâton de pèlerin, ma valise en carton, et je suis allée dans tous les départements : j'en ai fait 88, de Toulon à Vesoul, en un an. C'était très intéressant, car j'ai appris plein de choses. Mais ce que les gens m'ont surtout renvoyé est le fait qu'ils mettaient enfin un visage sur la fonction d'ergonome de la centrale, tout comme : « Vous allez vraiment venir chez nous ? ». Quand je les appelais pour l'inspection des demandes, je leur demandais :

- « Quel jour voulez-vous que je vienne ? »
- Et ils me répondaient : « Mais vous allez vraiment vous déplacer ? Vous allez vraiment venir chez nous ? »
- « Oui, oui, le but est de venir chez vous »
- « Ah bon, mais ils vont vous payer ça à la centrale ? »

Avant mon arrivée en 2005, des réunions interministérielles d'ergonomie avaient été mises en place (cela n'existe plus aujourd'hui). C'était un levier pour moi, dans un premier temps, pour construire et faire évoluer le pouvoir d'agir des ergonomes internes par rapport aux décideurs des directions générales. Mais c'était également un levier par rapport à ma propre stratégie : je comptais sur ce que voulez me faire faire ma hiérarchie du rôle des ergonomes, par rapport aux directions (qui étaient les

commanditaires). Donc c'est une posture assez complexe. RGPP (la Révision Générale de l'ensemble des Politiques publiques) a mis en place la création d'une direction générale des finances publiques (cela a été un levier important de mon positionnement et de mon action).

Cette Direction Générale a été l'association entre la Direction Générale des Impôts et la Direction Générale des Comptabilités publiques. À la DGFIP, l'objectif était de mettre en place des hôtels des finances. Il y avait trois sigles avant que l'on arrive à comprendre ce sigle-là. Il y a eu une réforme, qui a été très importante pour : c'était la mise en place en des SIP (les Services des Impôts des Particuliers). Cela a été très important pour nous, parce qu'il fallait que l'on puisse anticiper. J'étais toute seule : il y avait 400 SIP à mettre en place en France et dans les DOM-TOM. Comment faire pour répondre à l'ensemble de ces projets, puisque l'objectif était que les ergonomes puissent se positionner sur ces projets architecturaux ? Une deuxième demande m'a été faite : le fait de rédiger un guide national d'aménagement des SIP, comme un guide des bonnes pratiques.

Je me suis donc posée de nouvelles questions : comment développe-t-on une approche de conduite de projet ? Est-ce que ce n'est pas là un des prismes d'action important ? Cela questionne donc une chose : est-ce que je me positionne en ergonomie de conception ou en ergonomie de correction ? Cela aurait pu être un positionnement, que mon prédécesseur avait eu, par exemple.

Je ne l'ai pas fait. Je me suis dit qu'au contraire, avoir des projets de correction, des petits projets dans des petits départements, a autant de légitimité qu'un projet d'une Direction Générale. En ayant des démarches « exemplaires », on va pouvoir venir requestionner les Directions Générales : on fait de l'ergonomie ascendante et non pas de l'ergonomie descendante. C'est quelque chose qui n'existait pas beaucoup à Bercy auparavant.

Puis, de nouvelles questions se sont posées par rapport aux demandes formulées autour des SIP. C'était principalement des problématiques autour des *open spaces* : « Vous, la nouvelle ergonome des Ministères, dites-leur, a ces « vilains méchants » de la DGI que ce n'est pas bien faire des *open spaces* ! ».

Très vite, nous avons positionné la question autour de la notion des usages des espaces de travail (les ergonomes ne sont pas des aménageurs d'espace), de la notion de polyvalence des espaces, et de la notion de polyvalence des organisations. En effet, l'objectif de la Direction Générale des Impôts était de faire des organisations du travail complètement évolutives et que les espaces soient donc aussi évolutifs. En faisant des espaces ouverts, ils étaient persuadés qu'ils allaient répondre aux besoins d'évolution des organisations du travail, ce qui était l'erreur à ne pas faire.

D'autres notions importantes sont celles de la polyvalence et de la « polycompétences ». D'autres questions se sont posées : notamment celle du pouvoir décisionnel des directions locales par rapport aux directions générales. J'ai reformulé la notion de guide des SIP à partir des principes fonctionnels et spatiaux pour les accueils et les espaces collectifs, pour écrire un « guide national fonctionnel et spatial des SIP » (et ceci, avant et après la mise en place des premiers SIP).

Alors comment répond-on aux diverses demandes avec efficience ? Ces demandes sont formulées par les directions locales ou nationales. Il y a différentes instances : les CHSCT ministériels, l'administration centrale de proximité, les inspecteurs santé-sécurité et les médecins de prévention. Ce sont ces trois entités qui peuvent saisir l'ergonome. La question qui se pose est : fait-on de l'ergonomie par petit bout ou monte-t-on une stratégie de développement globale de l'ergonomie ? C'est plutôt cette orientation que j'ai prise : c'était plutôt ambitieux et prétentieux, mais nous avons essayé de faire au mieux.

3. Une stratégie de développement de l'ergonomie aux Ministères Economique et Financier

Une modalité de gestion des saisines

La première chose qui a été dite est que le pôle ergonomie est l'unique interlocuteur des directions, et qu'en aucun cas, les départements n'ont recours aux prestations d'ergonomes externes sans passer par les ergonomes du Ministère. Cela a des avantages et des inconvénients : cela a été très important et très impliquant, mais il fallait pouvoir justifier notre action par la suite.

On avait un levier très important, j'en ai entièrement conscience. Le seul Ministère de la Fonction Publique d'État qui a un budget propre à allouer au fonctionnement des CHSCT est Bercy. C'est vrai que c'est un levier très intéressant pour le développement de l'ergonomie. Ce qui était surtout important était de dire aux CHSCT que l'on allait évoluer, et que l'évolution allait amener à ce que l'utilisation des budgets de CHSCT ne soit pas sur des prestations techniques et matérielles (de type stores, abatants de toilettes), mais plutôt vers des prestations intellectuelles aux services des projets.

De plus, il y a eu une coordination nationale du pôle, à qui le CHSCT demande des comptes, mais pas simplement sur des budgets : ils payent des interventions en ergonomie pour avoir un retour sur investissement. Selon eux, vous êtes l'ergonome des ministères, donc c'est à vous de venir nous prouver que l'on a bien investi.

Enfin, nous avons mis en place une fiche informatisée de saisine des ergonomes, qui est modélisée et à disposition de l'ensemble des personnes qui peuvent nous saisir.

Nous avons fait ces modalités de gestion de saisines pour structurer le traitement des demandes instruites. En effet, l'ergonome des Ministères va faire la visite préalable et va faire la reformulation de la demande : les ergonomes internes ont déjà fait la reformulation de la demande au préalable, quand on fait appel à des prestataires. On va donc transmettre aux directions générales l'ensemble des demandes : l'enjeu est de ne pas de travailler seul dans son coin, mais d'être dans une logique « Ministère ».

L'enjeu de la gestion des saisines était aussi de faire des démarches adaptées par rapport au contexte, qui est toujours singulier. C'est aussi la culture de Ministère de Bercy : ils aiment beaucoup les « bonnes pratiques », le *benchmarking*, etc. Aussi, quand je disais que chaque situation était différente l'une de l'autre, cela posait beaucoup de problèmes aux directeurs.

Des démarches efficaces après la saisine instruite

Nous avons mis en place des démarches efficaces et les interventions en ergonomie étaient celles réalisées avec les appels d'offres.

Merci à Yvan d'avoir expliqué la notion des marchés adaptés et la loi MOP.

Il était important pour nous de recourir à des prestataires en ergonomie : ils étaient pour nous des partenariats indispensables temporaires qui étaient, de mon point de vue, la meilleure réponse vis-à-vis de la volumétrie et de la variabilité des saisines qui m'arrivaient en tant que telles.

Toutefois, en tant qu'ergonome des Ministères, c'est aussi à nous de faire de l'ergonomie. Je ne voulais pas uniquement être une gestionnaire des saisines, mais également être une vraie « ergonome », et donc faire nous-mêmes des interventions en interne. Au sein de Bercy, nous les avons nommés : « accompagnement en ergonomie » ; « intervention » quand les ergonomes externes les font avec nous ; et « accompagnement ergonomique » quand c'est fait uniquement par des ergonomes des Ministères.

Le recours à prestataire externe par appels d'offres

Le recours aux prestataires par appel d'offres nous permettait d'obtenir une capacité à intervenir. Notre enjeu était de mettre en place une stratégie, qui est celle de ne pas faire toutes les démarches en direct, même si les ressources internes ont été limitées à un moment donné. Quand j'étais toute seule, je ne pouvais pas coordonner l'ensemble des interventions à cause du nombre important de saisines. Il a donc fallu monter et recruter des ergonomes, mais j'ai dû mener une bataille quotidienne.

Le fait que les appels d'offres soient mis en place avec un cofinancement des directions et des CHSCT était important. Notre objectif était de mettre en place des prestations opérationnelles portées par les directions. C'est important que les directions restent maître d'œuvre et d'ouvrage des prestations en ergonomie, et non pas les ergonomes des ministères. Ceci, tout en impliquant systématiquement les agents, les représentants du personnel et les acteurs de prévention. Mais on ne fait pas appel à des prestataires comme on veut.

4. Comment les appels d'offres réinterrogent-ils la pratique de l'ergonomie ?

Appels d'offres : de l'instruction à la coordination des interventions

Des appels d'offres régissent des codes des marchés publics avec la rédaction des Cahiers des Charges Techniques. En tant qu'ergonome des Ministères, je vais rédiger le Cahier des Charges Techniques, mais pas le CCAP et l'acte d'engagement (tout ce dont ont parlé Yvan et Arnaud). Moi, j'aide la direction à rédiger la partie technique de l'appel d'offres. La ressource interne du pôle ergonomie est importante, parce qu'il a des connaissances fines de la structure et de ses évolutions ; il connaît également les enjeux des projets et les marges de manœuvres ; et il va surtout pouvoir aller mobiliser les interlocuteurs pertinents, locaux et nationaux, pour aider les prestataires à mettre en place leurs démarches. Cela conditionne fortement le fonctionnement des ergonomes internes, puisqu'ils sont, entre autres, garants des règles de déontologie et de l'éthique du métier. On m'a demandé de faire appel à un ergonome « vite fait » pour qu'il écrive ce que l'on doit faire : j'ai répondu que les ergonomes n'étaient pas là pour cela, et que mettre de l'ergonomie se faisait obligatoirement par une conduite de projet structurée en ergonomie.

Il est important de construire en amont les conditions favorables pour que le prestataire et l'ergonome interne puissent faire leur travail avec :

- un cadrage de la demande et du périmètre, de la temporalité et des recherches de marges de manœuvre en amont,
- l'anticipation de l'acceptabilité des recommandations par les directions générales.

Ce dernier point est très important parce que je me suis fait prendre dans mon propre piège sur certains projets architecturaux. Le directeur venait présenter les préconisations au sein de la Direction Générale, et cette dernière rétorquait les recommandations. Cela s'est produit une fois, pas deux. L'enjeu pour moi, en tant qu'ergonome des Ministères était d'aller préparer l'ensemble des démarches d'ergonomie avec les différents métiers, pour que l'on définisse bien les marges de manœuvre que l'on avait, afin que cela aboutisse réellement à des transformations de situations de travail.

Enfin, nous avons une volonté importante de ne pas tirer vers le bas le nombre de jours dans les marchés publics et donc, de fait, réussir à avoir une réelle action.

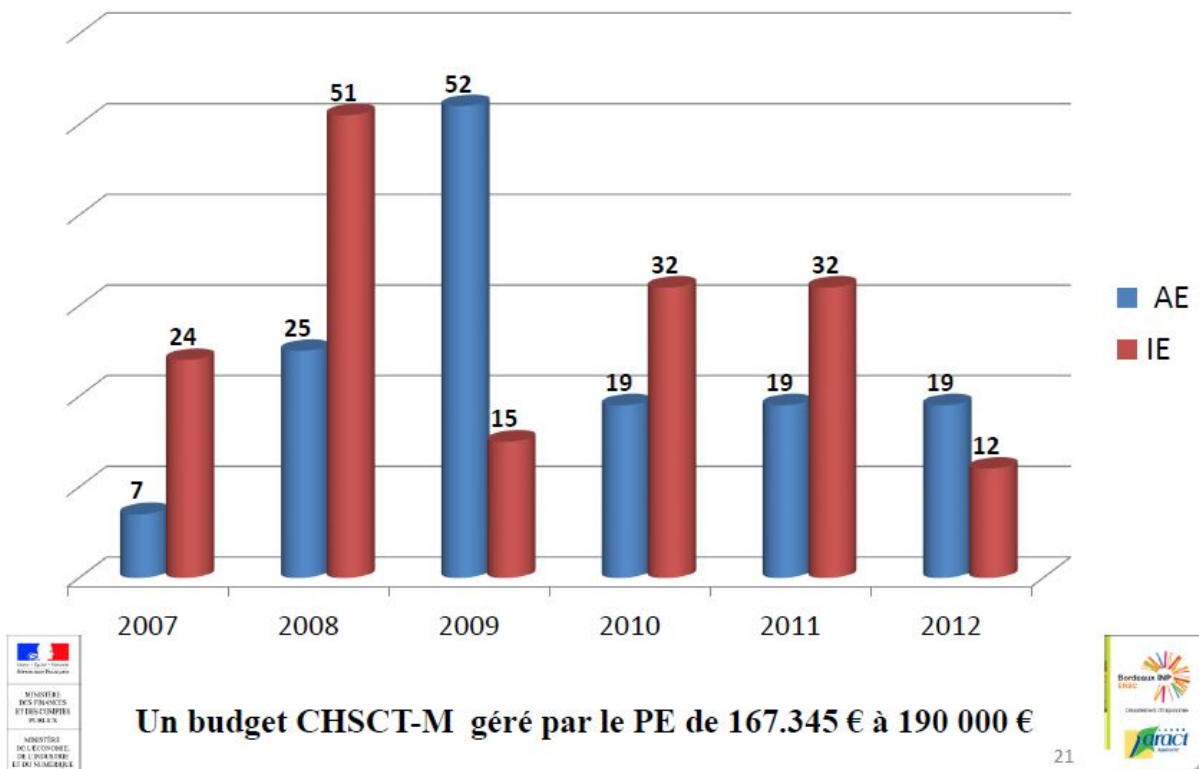
Recours aux prestataires par appels d'offres et politique interne en ergonomie

L'intérêt est de permettre une logique homogène entre les différentes interventions, avec la mise en place de formes d'implication structurée : un comité de pilotage projet systématiquement dans toutes interventions ergonomiques, et un chef de projet. Un comité de pilotage est important pour que les directeurs s'impliquent dans la démarche. Ce n'est pas l'assistance de prévention qui va porter la démarche en ergonomie : c'est bien le directeur du département ou la direction générale, en tant que telle, qui porte le projet, et qui va devoir rendre des comptes sur ce que l'on fait ou non après la démarche ergonomique.

Cela a de l'intérêt, car cela permet, avec l'accord des directions, que les critères de réponses techniques soient toujours supérieurs aux critères « prix ». On « évite la règle du moins-disant », et c'est également important pour les prestataires.

Nous participons, avec la direction, au choix des prestataires en réalisant un tableau des offres comparatives. Je me suis posée une question importante : « comment vais-je faire pour ne pas me mettre à dos mes collègues ergonomes en ne les choisissant pas pour les interventions d'ergonomie ? » Cela permet aussi d'objectiver le choix et de pouvoir en parler avec les cabinets de consultants de ceux qui ne sont pas retenus, et pourquoi.

Le point de vigilance est évidemment de ne pas être trop dirigiste, et surtout prescriptif dans le déroulé de la démarche.



J'ai essayé de faire un graphique sur l'évolution des démarches en ergonomie au Ministère, pour vous donner un contexte. Nous avons pratiquement travaillé avec 40 cabinets d'ergonomie, en dix ans. La volonté était de ne pas travailler uniquement avec certains cabinets, mais aussi d'avoir l'opportunité d'offrir des prestations à de jeunes cabinets d'ergonomie qui se mettent en place, et enfin, d'avoir une grande diversité de cabinets d'ergonomie.

Nous avons une grande évolution entre 2007 et 2012 (je vous rappelle qu'entre 2008 et 2009 j'étais toute seule), donc en 2008, j'ai eu besoin d'avoir énormément recours aux prestataires, pour ensuite capitaliser ce que nous avaient apporté les interventions en ergonomie. Cela nous a permis de passer à deux en 2009, de pouvoir faire un peu plus d'accompagnement ergonomique. Les prestations en ergonomie étaient donc vraiment ciblées sur des problématiques importantes et des sujets importants, parce que les ergonomes des ministères n'ont pas une expertise sachant sur l'ensemble des thématiques : nous ne sommes pas experts sur les RPS, les TMS, l'architecture, etc. On avait vraiment la volonté de construire ensemble, avec les prestataires, de la compétence pour les ergonomes des Ministères, mais aussi pour les cabinets : en tirant tout le monde vers le haut, on apporte ces éléments. En 2012 le nombre d'interventions a diminué, cela ne veut pas dire qu'on fait moins d'ergonomie avec des prestataires externes, puisque les thématiques sont plus importantes par rapport aux RPS, par exemple : il y a une intervention, mais il y a plus de nombres de jours donc il faut être vigilant sur les chiffres.

Débat

Laurent Van Belleghem : Merci beaucoup.

La reformulation de la demande est-elle nécessairement le fait de celui qui répond, et qui sera donc amené à intervenir ? Si un ergonome interne prend la plume, par exemple, on peut imaginer qu'il puisse y avoir une forme de reformulation de la demande qui soit déjà prise en charge. Elle n'a donc plus nécessairement besoin d'être faite. Mais, du point de vue du métier, cela peut-il s'entendre ? Celui qui intervient doit-il nécessairement passer par la question de l'analyse et de la reformulation de la demande ? Je m'adresse d'abord à Arnaud et Yvan.

Arnaud Tran Van : Moi c'est l'histoire du « cadeau bonux ». Vous savez, à l'époque, dans les paquets de lessive, il y avait toujours un cadeau. Ce qui fait ressource dans l'ergonomie est le fait qu'il y ait des éléments de base sur lesquels on s'entend très rapidement (je fais écho à la conférence précédent l'atelier sur la structure). Je pense qu'il y a des choses sur lesquelles on se retrouve concernant la structuration, en termes de conduite de projet, comme l'a aussi développé Marie-Hélène. En tant qu'ergonomes, on a le rôle d'être acteurs de la mise en dynamique et de ce qui va se jouer dans l'entreprise. Du moment où l'on fait cela, l'ergonomie est toujours une force de promotion du « cadeau bonux ». Ce que l'on va ramener du terrain et nos expériences en tant qu'intervenant (qui sont nécessairement singulières et différentes), vont nécessairement enrichir la problématique. Donc, il faut entendre et savoir répondre au fait qu'il y ait eu une reformulation de la demande initiale par le commanditaire : on répond donc évidemment à la commande. Cela n'empêche pas de pouvoir alimenter, et de mettre en discussion, le fait que nous avons aussi un regard, et que cela peut compléter la problématique.

Yvan Boby : J'avais été confronté à cette question de la commande quand j'étais conseiller en prévention à la MSA (car on recevait aussi des commandes). On se posait déjà la question du lien entre cette commande et la possibilité de reformuler une demande, pour enrichir la commande institutionnelle. Ce n'est pas simple, mais c'est possible. Je reste persuadé que dans des situations où le contact humain est là, sur des projets locaux, moins ambitieux, il peut y avoir de vrais échanges. On peut reformuler la demande et transformer cette commande.

Marie-Hélène Gervais : Je vais avoir la posture de la méchante. Quand je suis arrivée au Ministère, je n'avais jamais vu un cahier des charges. Je ne savais pas ce que c'était, et du jour au lendemain, il a fallu que je fasse un cahier des charges pour une prestation d'ergonomie. La première demande était aux douanes, sur les bureaux de garantie. Cette demande avait été initiée avant mon arrivée. La commande de la Direction Générale des Douanes était : « Comment, au sein des bureaux de garantie, allait-on poser la question de l'impact des réformes et du travail en tant que tel ? » Pour en revenir à la demande, je suis allée voir un bureau de garantie à Paris, et je me suis retrouvée face à des agents assis autour d'une table. Moi, petite ergonome qui commençait : « Bonjour, je suis la nouvelle ergonome des Ministères, je viens pour questionner et analyser le travail. L'ergonomie ne se résume pas à la table et la chaise. » et les agents me répondant : « Mais Madame, on n'a plus de travail ! » J'étais bien embêtée. C'était ma première expérience et cela m'a refroidie. Je me suis demandé comment faire. J'ai donc demandé : « Pourquoi n'avez-vous plus de travail ? Que s'est-il passé ? » C'est à partir de là que la commande s'est transformée en une demande plus structurée, concernant l'impact que cela avait eu sur le métier. En l'occurrence, par rapport au bureau de garantie, il y a eu la disparition du métier. La manière dont les agents vivaient cela a donc été un premier exemple.

Ce qui est compliqué pour nous, ergonomes des Ministères, est qu'il faille avoir une double posture quand on rédige un cahier des charges. Il faut se demander : « Si j'étais un prestataire en ergonomie, comment je ferais une réponse au cahier des charges que je suis en train d'écrire ? » Cela permet de dimensionner, mais ce n'est pas évident pour moi. J'ai donc posé beaucoup de questions aux collègues à Bordeaux et

à la SELF : « Qu'est-ce qu'une prestation en ergonomie ? Que mettez-vous dans vos réponses aux appels d'offres ? Parce que moi, je ne sais pas : je vous en rédige, mais je ne sais pas ce qu'il faut que je mette dedans. Comment faites-vous pour structurer vos démarches d'ergonomie ? Combien de jours faut-il ? À quel coût ? Intègre-t-on ou non la question des déplacements ? Quel est le prix moyen ? Parce que je dois aussi dimensionner l'enveloppe budgétaire pour la prestation en ergonomie ». Ce n'était donc pas évident.

La question de la commande et de la demande se résume en la question suivante : « Qu'est-ce que j'aimerais si j'étais un ergonomiste qui fait ce cahier des charges ? » Comment je me positionne vis-à-vis d'une direction ? Parce qu'en tant qu'ergonomiste interne, je dois aussi répondre aux attentes des directions, et pas simplement des attentes des prestataires en ergonomie. C'est donc une tension qui n'est pas facile. Par ailleurs, je me suis retrouvée à travailler avec divers cabinets d'ergonomie dans lesquels il y a de la variabilité humaine. Donc ce n'est pas toujours facile. Nous sommes là pour construire ensemble une approche en ergonomie. Donc pour moi, l'approche commande/demande est compliquée, car elle se fait avec des enjeux qui ne m'appartiennent pas, qui appartiennent à Bercy.

Question dans le public :

Je ne sais pas si c'est une question : c'est en même temps une question et une soumission, ou plutôt une proposition. La question tourne autour de se mettre d'accord sur des prérequis pour pouvoir effectivement avancer dans la difficulté. Aussi, poser le problème qui fait que ça peut être compliqué, cette histoire d'appels d'offre. Je me posais la question, pour revenir sur des bases de nos métiers et les bases des travailleurs, sur les marges de manœuvre que peuvent avoir les travailleurs de l'ergonomie, qui sont dans ce cas-là consultants, au sens du conseil, mais probablement moins de la prestation. Ils pourraient effectivement développer des compétences dans l'interaction qu'ils peuvent avoir avec leurs clients. Dans ce cas de figure, ils pourraient commencer leur travail, justement, au stade de cette interaction (très étroite dans certains cas, ou parfois inexistante), parce qu'elle se fait par l'intermédiaire de messages écrits et puis dans d'autres cas, elle donne lieu à des échanges voire des rencontres. Je me posais la question, si, justement, entre les ergonomistes consultants et les ergonomistes qui passent des commandes, il pouvait y avoir quelque chose autour du registre des marges de manœuvre : c'est à dire élargir la fenêtre d'interaction. Je ne sais pas si cela est relatif à des publications qui ont été faites (je pense au niveau de l'INRS), sur comment choisir un consultant : certaines choses sont parues là-dessus. Elles recommandent de ne pas négliger cette étape, de prendre le temps de recevoir les consultants et de les écouter et de voir ce qu'ils ont peut-être à dire. Je crois que la notion de regard sur les enjeux ne peut pas être la même quand on est à l'intérieur ou à l'extérieur. Souvent, quand on est à l'intérieur, on a du mal à comprendre les enjeux. Et s'il y a un point où l'on peut être d'accord entre consultants, même si on est concurrent, c'est que l'on est tous porteurs d'expérience que l'on a eue à l'extérieur, et que l'on peut faire bénéficier nos futurs clients.

Questions par SMS et Twitter

Question 1 : Un bon ergonomiste est-il un bon commercial ?

Yvan Boby : Pas forcément, mais pour un bon ergonomiste, son intervention va définir sa carte commerciale.

Arnaud Tran Van : Être commercial, je pense, c'est quelque chose qui vient télescoper dans notre métier.

Marie-Hélène Gervais : En tout cas je ne suis pas un commercial, mais je suis une VPR de l'ergonomie.

Question 2 : Pour quelles raisons, en tant qu'ergonomiste, je refuse de répondre à des appels d'offres ?

Arnaud Tran Van : Parce qu'on n'a pas le temps d'y répondre et de faire des réponses sérieuses, parce qu'on n'a pas le temps de réaliser un travail de qualité dans les détails imposés par l'appel d'offres. Par exemple, l'année dernière, on a été sélectionnés sur un appel d'offres, on était sur une shortlist, mais on était que deux donc on a été obligés de décliner parce qu'on n'a pas les moyens pour faire cela.

Yvan Boby : Je te rejoins tout à fait. Heureusement que l'on se met sur la capacité de refuser de répondre à des appels d'offres parce que l'on n'a pas une disponibilité sérieuse pour répondre.

Question 3 : Sur quels critères les ergonomistes des Ministères décident-ils d'intervenir sur une demande sans faire appel à des ergonomistes externes ?

Marie-Hélène Gervais : Soit les ergonomistes internes font des interventions, soit ils font appel à des externes dû aux marges de manœuvre, à la temporalité du projet et à la temporalité pour réaliser une démarche. En l'occurrence, je me souviens d'un directeur qui m'a dit : « Madame Gervais, c'est bien votre truc de décliner une démarche ergonomique, mais quand vous me donnez l'estimation, ça me ferait plus si je faisais appel à un prestataire, ça me coûterait deux fois plus ce que j'ai comme argent pour mettre en place le projet ». C'est vrai, aujourd'hui, les critères sont la temporalité, la complexité. Quand c'est long et très complexe et que l'on n'a pas les compétences, on va en partenariat avec les prestataires. Quand on a déjà des retours d'expériences ou que l'on a des expertises en interne, il ne faut pas oublier qu'on est quatre et que l'on a des expertises en interne, on peut nous initier des réflexes autour des questions sur les IHM, par exemple.