

La formation comme outil de déploiement de l'ergonomie

Stéphane LAURET

Ergonome responsable du programme ergonomie, Safran

Ce texte a été produit dans le cadre du congrès des Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie, organisée par l'équipe d'ergonomie des systèmes complexes de Bordeaux INP en mars 2022. Il est permis d'en faire une copie papier ou digitale pour un usage pédagogique ou universitaire, en citant la source exacte du document, qui est la suivante :

Lauret, S. (2022). La formation comme outil de déploiement de l'ergonomie. Dans *La formation dans l'intervention ergonomique. Actes des journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie*. Bordeaux.

Bonjour à tous. Je voudrais d'abord remercier les organisateurs de m'avoir invité pour pouvoir partager l'expérience et ce que l'on fait au sein du groupe Safran.

Je vous propose d'aborder trois parties : Dans une première partie, je vais vous présenter le groupe, ses activités, pour contextualiser l'objet de notre travail au sein du groupe. Dans un second temps, je reviendrai de façon beaucoup plus opérationnelle sur le type de formation, le type d'acteurs de réseau que l'on a au sein du groupe en ergonomie, car c'est le cœur des échanges que je souhaite avoir. Enfin, je ferai un petit zoom sur la question de la formation au poste : comment on contribue à la question des apprentissages ? Je vous proposerai un certain nombre de questions pour qu'on puisse débattre et échanger.

1. Présentation du groupe Safran

Le groupe Safran est un des leaders du secteur aéronautique avec une mission qui est affichée, partagée depuis un certain nombre de mois sur cette notion de contribuer à une aviation plus sûre et plus durable. Derrière ces éléments-là, le groupe est engagé sur un certain nombre de défis et c'est comme ça qu'aujourd'hui, les dynamiques sont portées en interne, au sein de l'entreprise.

La première chose est évidemment de contribuer dans le secteur aéronautique à la décarbonation. Il y a énormément d'énergie qui est mise pour répondre à ce défi-là. Aujourd'hui, la réduction de l'impact environnemental de nos activités industrielles est aussi un grand driver de mobilisation de l'entreprise. Il y a beaucoup d'énergie qui est mise en œuvre autour de tout ce qui concerne l'innovation. C'est vraiment le cœur de l'activité du groupe. Et depuis un peu plus d'une année, une accélération très forte de la visibilité, de l'importance de la RSE et dans cette dynamique-là qui est très marquante depuis un certain nombre de mois dans le groupe, on a cette notion d'incarner l'industrie responsable, d'être un employeur exemplaire. Ce sont les drivers dans lesquels se retrouvent évidemment la direction des ressources humaines et les fonctions de prévention au sens large. Cette dynamique, très forte sur ces questions-là, nous redonne énormément de perspectives sur ce qu'on peut faire et ce à quoi on peut contribuer en ergonomie. C'est pour ça que j'insiste là-dessus.

La deuxième chose, quand on regarde le zoom RH, et la façon dont la direction des ressources humaines présente son projet, son engagement autour de ce que l'on appelle les collaborateurs passionnés. C'est autour de cette notion que nous assurons un environnement de travail de qualité. Évidemment, nous favorisons aussi la diversité et l'inclusion qui sont vraiment les dimensions clés. Mais comme vous pouvez le voir, la question du développement des compétences, le fait de construire

des opportunités est aussi un grand driver de ce que porte aujourd'hui notre direction de rattachement. Et on veut se saisir aussi de ces dynamiques-là pour inscrire pleinement ce que l'on souhaite amener en ergonomie.

Voici quelques repères en nombre de personnes et en positionnement. On a un peu moins de 80 000 salariés, 76 000 et surtout une présence dans le monde entier. Le fait que l'on soit un groupe international soulève aussi des questions : Comment on pratique ? Comment on échange ? Comment on construit ? Avec quels acteurs on va travailler ces éléments-là ? J'insiste là-dessus, car c'est une spécificité qui, à chaque fois qu'on veut mettre en place des choses à l'échelle du groupe, nous ramène à des choses assez concrètes et pragmatiques. Enfin, pour être vraiment complet et aller sur des choses vraiment très concrètes à propos des activités dont on parle : le groupe représente différentes sociétés dans lesquelles on produit des choses extrêmement variées toujours dans le secteur de l'aéronautique, évidemment.

Vous pouvez voir qu'il y a un secteur très important sur la propulsion aéronautique qui fabrique des moteurs d'avion, des systèmes de transmission de puissance.

5 Secteurs clés



Une grande variété de typologie d'activité.

7 | SAFRAN 2022 - 28e Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie

Ce document et les informations qu'il contient sont la propriété de Safran. Ils ne doivent pas être copiés ni communiqués à un tiers sans l'autorisation préalable et écrite de Safran.

 SAFRAN

On a un deuxième secteur sur l'intérieur des avions où évidemment construire les cabines, tout l'ameublement à l'intérieur d'un avion n'est pas du tout le même process, la même activité que de construire un réacteur. Lorsqu'on construit un siège, lorsqu'on fait de la confection avec des tissus, de la couture, etc. on est sur des activités profondément différentes et des temps de cycles de ces produits-là, qui sont extrêmement variables. Pour donner un ordre de grandeur, le temps de cycle de l'intérieur d'un avion va être autour de 4 ans et pour un réacteur d'avion, on est plutôt sur 35-40 ans.

Donc le cycle de conception, de production, de réparation est aussi extrêmement distinct et ça a un impact direct sur les activités de nos collègues avec lesquels on travaille.

On a aussi un secteur sur les équipements aéronautiques : trains d'atterrissage, freins associés, systèmes de câblage électrique, ce sont des métiers extrêmement différents, avec des réalités, des temps de cycle, en terme opératoire, extrêmement différents.

Évidemment on a aussi une partie défense avec des produits spécifiques. Comme pour les sièges, pour la partie défense, on a une activité de conception de produit qui est différente du simple fait de fabriquer des choses qui sont parfois conçues avec les avionneurs.

Et puis une activité très forte aussi sur la partie spatiale.

Si je reviens juste sur cet élément-là pour aller un peu plus loin dans la concrétisation de quelle activité on parle. Lorsqu'on essaie de décrire quel type d'activité font nos opérateurs et nos opératrices sur nos lignes de production, on le distingue de façon très générique, on a mis en évidence qu'il y a un certain nombre d'opérations qui sont majoritairement de l'assemblage - désassemblage et donc que ce sont des activités manuelles.

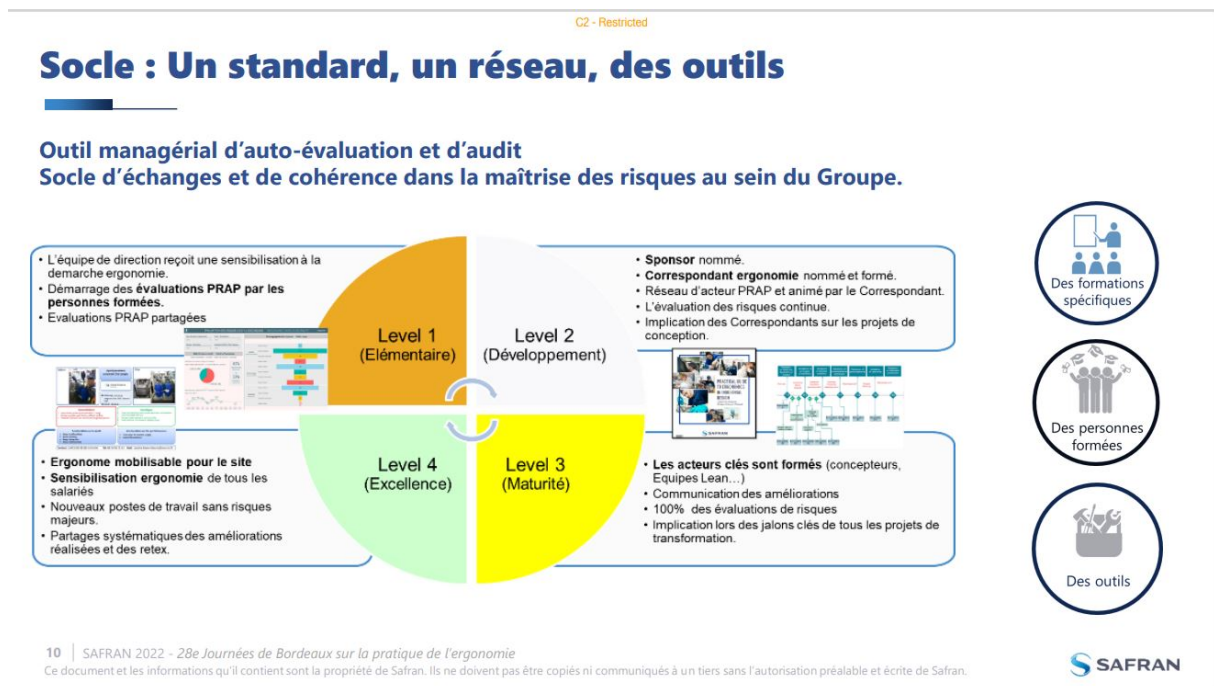
Juste avant 2018, le groupe s'est agrandi avec Zodiac Aerospace, il y avait une majorité d'activités qui était liée à l'utilisation de machines. Mais l'arrivée des entreprises au sein de Zodiac, tout ce qui est siège etc. a amené un changement, une bascule. Maintenant on a une majorité d'activités qui est liée à de l'activité manuelle et autour du contrôle. Donc si on veut vraiment traiter les choses et améliorer les situations de travail, il faut tenir compte de cette spécificité-là et de la place importante de ces activités manuelles dans le groupe. Lorsqu'on regarde de façon très schématique, je ne voulais pas sortir tous les chiffres de sinistralité, mais ce qui est communément partagé est qu'on a 40% des accidents du travail aujourd'hui qui sont connotés et reconnus comme étant liés à quelque chose en lien avec de l'ergonomie. Ça veut dire que ça se passe au poste de travail, que ça génère des douleurs, que c'est lié à des postures ou à du port de charge. Donc derrière ça, on est reconnu comme un acteur extrêmement important pour pouvoir agir dessus et on attend de notre réseau et de nos interlocuteurs la transformation de ces postes-là pour pouvoir améliorer la situation. Donc on a quand même dans les mains un enjeu intéressant et important autour de ça.

Je ne voulais pas aller plus loin sur la description de ce qu'il y a dans le groupe, mais j'espère que ça vous donne quelques éléments pour comprendre un peu le type de postes que l'on a dans nos ateliers répartis dans le groupe.

Je ne l'ai pas précisé, je ne suis pas tout seul de Safran aujourd'hui, il y a Edern (Le Ruyet) et Olivier (Larcheron) qui sont là et qui sont représentants de la partie propulsion pour les hélicoptères et qui pourront répondre à vos questions par rapport à leur pratique et par rapport aux éléments. Et on a Marianne (Quere) qui est en formation, qui agit aussi sur le terrain sur Bordes à SHE et qui pourra répondre à vos questions sur ce que l'on fait au sein de Safran.

2. La formation et les acteurs réseau

Je voulais reprendre dans la continuité de ce qu'avait présenté déjà Jean-François Thibault les années précédentes sur ce que l'on faisait au sein de Safran, sur le fait que la démarche, elle a été décrite à travers un standard.



C'est un mot sur lequel on peut beaucoup discuter. C'est vraiment considéré comme un socle qui nous permet de cadrer, d'organiser la façon dont on veut prendre en compte ce sujet-là, et le développer au sein des différentes sociétés. L'idée est de donner la même démarche, la même façon de faire dans les différentes entités du groupe. Ce qui est intéressant, c'est que ce standard-là est animé pour arriver à un certain niveau de maturité de façon coordonnée pour que toutes nos entités, tous nos sites, arrivent à un certain niveau homogène de prise en compte de la question de l'ergonomie. Je vais revenir rapidement sur les différents niveaux de maturité que l'on a. Ainsi, on a un référentiel commun sur lequel on peut se challenger, sur lequel on peut aller les auditer, pas dans le sens de les critiquer, mais pour repérer les éléments sur lesquels on peut travailler avec eux, pour avancer, pour être vertueux.

Dans les éléments concrets que l'on que l'on a décrit dans ce standard, la partie formation est extrêmement importante. À la première étape, lorsque l'on souhaite mettre en place des basiques, on commence par s'appuyer sur le dispositif PRAP pour pouvoir repérer ce premier niveau de risque. On commence à impliquer les équipes de direction, à avoir leur engagement, à faire en sorte qu'ils mettent en place en fait un certain nombre de ressources à disposition pour faire les évaluations de risques. Ils commencent alors à remonter ce premier niveau de risque, le traiter, etc.

Lorsqu'on veut aller un peu plus loin, on a un deuxième niveau où on cherche à avoir plus d'acteurs impliqués. Au-delà des acteurs PRAP qui sont au premier niveau, on va aller chercher ce qu'on appelle des correspondants en ergonomie, qui sont aussi formés pour ça. Je reviendrai sur les parties formation et sur les missions. On va attendre d'eux, avec l'aide d'un sponsor qui fait partie des équipes de direction, qui matérialise encore plus l'engagement par rapport à ces questions-là, de partir des analyses de risque et d'aller chercher un peu plus loin, les déterminants, et de contribuer à la mise en place de groupes de travail, à intégrer certains projets de conception, etc.

J'avais mis des illustrations, mais il y a un guide de conception qui a été écrit par le collectif d'ergonomes il y a quelques années, sous la direction de Jean-François Thibault et de Valérie Cinqueux. Ce sont des ressources structurantes pour les aider au cours de la conception.

La cible qui est définie pour 2025 : tous les sites SAFRAN doivent être au niveau Or.

C'est vraiment quelque chose qui, sur le long terme, est extrêmement vertueux parce que ça nous aide à impulser un certain nombre de positionnements, de réseaux opérationnels et puis d'actions de transformation au fur et à mesure des années. On n'attend pas que ça se fasse en un an, c'est un chemin qui a démarré déjà depuis 2013 et qui a fait déjà pas mal de choses. Mais on a vraiment cette volonté d'aller à ce niveau de maturité. Ce qu'on attend au niveau de maturité trois, le niveau. Or, c'est d'avoir une vision complète de tous les risques, que les process soit bien mis en place, soient respectés, qu'on puisse être impliqués systématiquement en amont dans les projets de conception, etc.

Schématiquement, on est vraiment sur quelque chose qui fonctionne et au fur et à mesure on a une visibilité sur ce qui se passe au niveau du groupe. On a aussi un niveau d'excellence où on va un peu plus loin en termes de réflexion, de RETEX, de partage à l'issue des projets, pour enrichir à chaque fois la démarche, être vraiment dans quelque chose d'itératif, dans l'amélioration continue.

2.1. Notre réseau ergonomie

Comme je le disais, la place de la formation est incontournable parce qu'on parle là de flécher un certain nombre d'acteurs qui vont contribuer à un collectif qui va transformer les situations de travail sur nos sites.

Je vais vous parler un peu plus du réseau, en m'appuyant sur un certain nombre de contributions. J'ai repris des photos que j'avais. Je m'excuse pour les ergonomes qui sont là, qui n'ont pas choisi leur photo. Des ergonomes qui ont contribué depuis 2013, certains sont partis à la retraite, mais c'est vraiment un travail continu à partir d'un socle. Il y a un certain nombre de tauliers initiaux qui ont permis vraiment de déclencher cette dynamique-là, et c'est aussi grâce à eux, qu'on en est au réseau dans lequel on est aujourd'hui.

On a mis en place un certain nombre de formations pour les PRAP, pour les correspondants dont je parlais et puis les relais en conception, dont je n'ai pas encore parlé sur lesquels je vais revenir après. Pour vous donner une volumétrie par rapport à nos formations, Jean François avait communiqué la dernière fois où on en était en 2018, j'ai rajouté depuis 2018 toutes les sessions qui ont eu lieu et que l'on a mises en place pour vous donner une idée de notre positionnement. Ça représente, à peu près 4000 personnes. Ça veut dire qu'on a globalement à peu près 200 usines dans le monde, beaucoup de monde qui a eu l'occasion à un moment donné d'être dans une formation, de deux jours, de trois jours, de 6 jours. On va parler de l'ergonomie, on va leur donner un certain niveau d'expertise à un moment donné pour faire un certain nombre de choses attendues en ergonomie.

Dans ces 4000 : il y a des gens qui ont fait la formation PRAP et puis la formation « correspondant », etc. donc les chiffres sont à nuancer. Pour la plupart, aujourd'hui je considère qu'à chaque fois il y a eu un moment d'échange concret sur le travail par rapport à un certain nombre de choses. Ce que je voulais également rajouter par rapport à ça et je vais préciser un petit peu les différentes fonctions juste après, c'est que sur ces 4000 personnes, il y en a 1300 hors France. Donc à peu près 50% de notre effectif est en France dans les efforts de formation, d'implication autour de ces questions-là. C'est vraiment un référentiel groupe, traduit, accompagné et fait dans d'autres langues, majoritairement en anglais, en espagnol. Mais on a aussi un certain nombre de pays sur lesquels on doit aller un peu plus loin en matière de traduction.

J'ai repris ici les fiches signalétiques qu'on a pour détailler un petit peu nos différentes missions lorsqu'on décrit les différents acteurs du réseau au sein du groupe.

Notre réseau ergonomie

L'Ergonomie

Référent Ergonomie pour le site ou la Société

ROLE DE L'ERGONOME

- Contribuer à l'amélioration des conditions de travail et à la performance du système de travail (production, service, produit...)
- Piloter ou participer aux projets du site nécessitant les compétences d'un ergonomie expert.
- Conseiller et assister le COTIR du site dont le sponsor est standard Ergonomie.
- Aider, apporter le support nécessaire pour la montée en compétence du réseau ergonomie du site (Correspondants ergonomie, acteurs PRAP, relais ergonomie en conception process et produit).
- Favoriser le maintien dans l'emploi, la mise en valeur et la transmission des savoir-faire.

FORMATION

- Formation en ergonomie - Master 2 (Bac+5) ou Doctorat (Bac+8) - (Harmonising European Training Programme for the Ergonomics Profession ou (Board of Certification in Professional Ergonomics))

Le Relais en Conception

Interlocuteur privilégié du secteur pour l'Ergonomie

ROLE DU RELAIS EN CONCEPTION

- Etre le contact ergonomie privilégié pour les projets du secteur en coordination avec le correspondant ergonomie.
- Savoir analyser un poste existant avant de le reconcevoir (analyse du travail, retours d'expérience, formations sur le poste et l'aménagement).
- Prendre en compte l'analyse de l'existant, les normes applicables et les enjeux aux cahiers des charges.
- Se servir des outils de cotation des postes pour réaliser des simulations sur les nouveaux postes.
- Faciliter les alliances de travail adaptées et concevoir leur du premier coup des atouts de travail adaptés.

FORMATION – 3 JOURS

- Concepts de base en ergonomie, connaissances normatives, ambiances physiques.
- Santé & Performance au travail.
- Méthode d'analyse du travail.
- Application pratique sur le terrain, restitution et recherche de solutions.

Le correspondant Ergonomie

Interlocuteur du secteur pour l'Ergonomie

ROLE DES CORRESPONDANTS

- Traiter des charters ou projets
- Développer sur site les pratiques en ergonomie :
 - Évaluation des risques, ergonomie, conception, ergonomie conception.
- Capitaliser ces retours d'expériences :
 - Outils, démarches, connaissances.
- Etre en soutien des différentes parties prenantes :
 - Savoir SSE, SST, RH, managers, acteur et formateur PRAP...

FORMATION – 6 JOURS

- Séance 1 : Analyse Ergonomique du Travail
 - Nature de base Ergonomie
 - Récolte des données terrain
 - Processus de conception et de validation des hypothèses
- Inter session : Analyses et formalisations
- Séance 2 : L'optimisation du Travail comme processus
 - Nature d'ergonomie et de conception
 - Physique de l'homme au travail
 - Examen antécédents d'interventions
 - Régimes conseils fondamentaux

Les acteurs PRAP*

*INRS) PRAP : Prévention des Risques liés à l'Activité Physique

OBJECTIFS DE LA DEMARCHE PRAP

Prévenir et réduire les risques / Proposer des actions afin de réduire les risques

ROLE DES ACTEURS PRAP

Effectuer des évaluations ergonomiques des postes de travail suivant la méthode SAFRAN

Apporter ces plates de solutions dans l'adaptation des postes

FORMATION – 2 JOURS

Anchors sur la pratique terrain :

- La prévention des risques
- Fonctionnement du corps humain et ses limites
- Observation et analyse des situations de travail, de ses déterminants
- Evaluation Safran

Le Sponsor

Un sponsor est nommé sur chaque site pour le standard Ergonomie

ROLE DU SPONSOR

- Déployer le standard sur l'ensemble des activités du site en mobilisant l'équipe de Direction
- Agir comme force de promotion et faciliter sa compréhension.
- Lever les freins potentiels pour toute action visant à améliorer le niveau de maturité du site vis-à-vis du standard ergonomie.

INFORMATION

Où trouver les principales actions épineuses de nos sites ?

- Dans le Plan Opérationnel de Progrès SSE
- Demandeur au correspondant ergonomie
- Demandeur à votre manager

12 | SAFRAN 2022 - 28e Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie
 Ce document et les informations qu'il contient sont la propriété de Safran. Ils ne doivent pas être copiés ni communiqués à un tiers sans l'autorisation préalable et écrite de Safran.

Je ne décris pas le rôle de l'ergonomie, je considère que vous êtes au clair avec ce qu'il y a là-dessus. J'ai mis des cercles autour des trois sur lesquels je voulais insister et que je vais comparer pour préciser de quelle formation on parle et qu'est-ce qu'on attend de ces différents acteurs.

Je l'ai déjà dit, je vais me répéter sans doute pour quelques éléments, mais pour que ce soit bien clair, on distingue un premier niveau d'intervention avec les analyses PRAP qui sont faites sur les postes où on va aller regarder le port de charge, les postures, la répétitivité, donc un premier niveau d'analyse extrêmement important pour nous pour pouvoir monter et traiter ces éléments-là. La formation PRAP est une formation en deux jours que vous connaissez. On suit le dispositif PRAP tel qu'il est défini, la seule nuance, c'est qu'on le fait aussi à l'étranger et que c'est notre référentiel groupe. Lorsqu'on forme en Chine, à Singapour, au Mexique ou aux États-Unis, on forme sur le format PRAP et on demande le même contenu et les mêmes éléments.

Le deuxième rôle sur lequel je vais insister, que je n'ai pas explicité jusque-là, c'est qu'à partir du deuxième et du troisième niveau de notre standard, on insiste pour qu'il y ait un maximum d'acteurs de la conception qui soient formés en ergonomie. Ce module-là s'appelle « initiation à l'ergonomie pour les concepteurs », c'est un module de trois jours. L'idée est vraiment d'avoir une bonne connaissance, un premier niveau d'expertise pour faire de l'analyse du travail, c'est ce que j'appelle ici les relais en conception. Pendant cette formation de trois jours, il s'agit vraiment de leur donner un

certain nombre de concepts de base en ergonomie, de les amener à aller faire une analyse pour pouvoir s'aguerrir et apprendre à analyser. On attend d'eux qu'ils soient capables, lorsqu'ils vont concevoir une situation de travail, d'aller voir la situation de référence, d'aller faire un deuxième niveau d'analyse et d'intégrer à partir d'un certain nombre d'éléments des éléments dans leur cahier des charges de façon autonome. L'idée est qu'ils ne travaillent pas seuls, mais qu'on ait un référentiel commun, qu'ils aient un premier regard d'analyse un petit peu différent pour pouvoir appréhender ce qu'ils font dans le travail de transformation de façon beaucoup plus intégrée à notre démarche.

Et puis le rôle central dans notre dispositif, c'est le correspondant ergonomie. Aujourd'hui, sa formation, elle est de six jours, divisée en deux parties : il y a trois jours et trois jours, car il est très important d'avoir une intersession où ils ont des choses à faire. Ils ont des analyses à réaliser qu'ils ont à restituer pendant la deuxième partie, pour qu'on se serve de cette matière-là pour les amener plus loin, les faire réfléchir, etc. Ce qui est extrêmement important c'est l'aller - retour qu'il peut y avoir entre « j'ai capté un certain nombre de choses », « je vais m'essayer, je vais me confronter seul, en binôme », car nous utilisons les deux dimensions pour essayer de créer des synergies entre eux. La restitution et les éléments qui sont donnés après nous permettent d'aller un peu plus loin pour finaliser cette étape de formation.

On remet le guide de conception qui a été défini aux relais en conception et correspondant en ergonomie. Il reprend un certain nombre de normes de façon très didactique. C'est un peu leur bible de chevet lorsqu'ils se posent des questions sur ce qu'ils doivent mettre dans leur cahier des charges. On en facilite l'usage pour qu'ils aient de plus en plus un certain nombre de réflexes.

2.2. Une mission puis un parcours

Ces différents acteurs, on attend d'eux des missions précises et donc dans ces missions ce que je souhaitais vraiment partager aujourd'hui, est qu'on leur donne un certain nombre de compétences concrètes, qu'on les accompagne. C'est-à-dire que lorsqu'ils sont sur le terrain, les correspondants sont accompagnés par l'ergonome de leur secteur ou de leur société. Lorsqu'ils sont PRAP, ils sont accompagnés aussi par les correspondants. C'est une dynamique collective à laquelle on tient beaucoup. On n'a pas toujours autant de ressources que l'on souhaite dans chaque secteur de chaque usine, mais l'idée est d'arriver à avoir cette dynamique partout. Ce qui me paraît extrêmement important, c'est que ce sont des personnes qui viennent d'horizons différents. Certains sont issus de la prévention, d'autres de la production ou des métiers de la conception et ils viennent avec leurs connaissances propres des métiers. On va leur donner un certain niveau d'expertise, un certain

nombre d'outils, mais ils viennent avec leurs connaissances et compétences initiales. C'est ce que je trouve extrêmement vertueux et intéressant dans le dispositif. Quelqu'un qui fait une formation « correspondant » qui est sur un secteur, il a fait pendant 15 ans de l'usinage sur des machines spécifiques d'un secteur, il a été responsable de l'ingénierie de certaines dimensions de ces machines, il connaît parfaitement les contraintes techniques, les contraintes liées à l'activité, etc. Et on lui donne un autre regard. Lorsqu'il va retourner observer ces situations-là, il a déjà une telle connaissance que son regard va lui permettre de voir des choses supplémentaires. C'est ça le pari important qui est à relever, c'est qu'il soit en capacité lorsqu'il va faire la prochaine fois son cahier des charges, qu'il va animer un groupe de travail pour trouver des solutions, d'allier cette connaissance très fine qu'il a de l'activité, le réseau qu'il a au sein des méthodes, de la conception, des règles qu'il peut y avoir, la maîtrise de la conduite de projet par exemple, tous ces éléments-là sont des choses qu'on n'a pas forcément à lui apprendre, mais dont le réseau va bénéficier .

J'insiste un peu lourdement là-dessus, mais chacun en tant que PRAP, en tant que correspondant ou relais en conception dans notre réseau, a un certain nombre de connaissances initiales : métiers, techniques, etc. qui est enrichi et qui va être au service de la démarche que l'on porte.

La question c'est : Est-ce que je considère que j'ai des missions ponctuelles ou est-ce que je veux que ça devienne un parcours ? Est-ce que je veux passer sur une mission puis à un moment donné, je vais aller évoluer vers une autre mission parce que ça m'intéresse parce que j'ai envie d'aller un petit peu plus loin. C'est pour moi, un gage de qualité, de réussite, de la dynamique que d'arriver à la construction de ces parcours.

Lorsqu'on parle de ces parcours, pour moi, chacun a un rôle complémentaire, chaque acteur peut accompagner, aider, coacher, rajouter de l'expertise, faire profiter les autres de son expertise, etc. ça veut dire qu'il faut l'animer. Dans cette animation, il faut qu'il y ait ces espaces d'échange sur le travail, d'échange sur leurs expériences, etc. Notre ambition est d'éviter qu'on ait des missions morcelées, ça veut dire qu'il faut qu'on arrive à formaliser ces parcours, qu'on les rende visibles dans l'entreprise et qu'ils soient reconnus.

Par exemple : J'ai eu une expérience en tant que PRAP pendant un certain temps, je deviens correspondant. Je suis dans une filière technique d'un point de vue RH, ma filière technique, elle est ciblée par rapport à un certain nombre de règles. Il faut qu'on arrive à créer officiellement au sein de la RH, avec nos partenaires, la visibilité et la reconnaissance que j'ai acquises au fur et à mesure, les différents types d'expertise qui ont élargi mon scope. Je suis utile à différents niveaux, mais c'est aussi

reconnu dans l'entreprise. Aujourd'hui on n'est pas encore à ce niveau de formalisation. On a beaucoup de gens, de matière, de talent, de réussite et d'expérience, mais on veut pouvoir le concrétiser sur cette forme.

2.3. Formation continue

Je voulais aborder juste un point un peu différent, mais qui me semblait important à partager avec vous par rapport à ça. On parle de différentes missions, de différents niveaux d'expertise que l'on partage. C'est dans le cadre d'une formation continue, par rapport à ce qu'a expliqué Catherine (Delgoulet) ce matin. Effectivement, c'est un scope spécifique la formation continue. Dans cette formation continue, je trouve qu'il y a énormément d'atouts parce qu'on a pu cibler, dimensionner, choisir les concepts et les éléments partagés, en support à notre intervention, en support à l'analyse qui a été faite au départ par Jean-François (Thibault) où il y avait la sinistralité. Ou est-ce qu'on devait mettre nos efforts ? On a adapté le dispositif PRAP qui est adapté au type d'activités manuelles que l'on a et au type de risques que l'on veut traiter au plus tôt. Quand on crée des modules en interne, c'est une autonomie de choisir et de dire que l'on considère qu'avec tel type de formation, je vais avoir une réponse et je vais donner le bon niveau d'expertise pour répondre à mon sujet.

Pour le faire, on a été accompagnés par beaucoup de partenariats avec des cabinets qui durent depuis longtemps. Cette pérennité permet la montée en maturité et la capacité à s'adapter si on a des enjeux qui évoluent, etc. Régulièrement, tous les deux, trois ans, on revoit nos modules, on va armer sur un certain nombre de choses, affiner. Comme c'est maîtrisé au sein de l'entreprise et que c'est labellisé dans un référentiel, on peut faire un développement homogène partout dans le monde. C'est vraiment, de mon point de vue, un atout et une richesse. C'est notre responsabilité de l'utiliser proprement.

Cependant, il y a aussi des limites. Il n'y a pas de reconnaissance de ces formations spécifiques en dehors de l'entreprise. C'est un vrai sujet, de mon point de vue, une vraie limite que j'aimerais partager et discuter avec vous. Si ces différentes étapes et l'expérience associée à la mise en œuvre par chacun de ces acteurs dans les missions complémentaires n'est pas du tout valorisable à l'extérieur de l'entreprise ou ne fait pas avancer d'un point de vue certifiant, comment je peux l'adosser et construire un parcours RH avec ça ? On est sur quelque chose où on a peut-être des ponts à tisser donc je le mets en avant comme étant une limite pour qu'on puisse aussi en débattre pour avoir votre avis là-dessus.

2.4. Échanges au sein d'ADECAPE

J'ai commencé par demander l'avis aux autres groupes en France, qui sont dans le même cas que nous et qui ont aussi cette question d'un déploiement d'une démarche en ergonomie à l'international, au sein de l'association ADECAPE, le réseau des ergonomes internes. On a créé l'année dernière un groupe thématique à ce sujet et il y a un certain nombre d'entreprises : il y a Didier (LAFONT) qui est là de Michelin, mais aussi les entreprises Renault, L'Oréal, etc. on a discuté avec Plastic Omnium, avec Stéphanie (DAMIAN-THERAIN). On a essayé de voir qui d'autre était confronté à cette question : « j'ai un programme global, je veux le déployer sur mes sites qui peuvent être aux États-Unis, au Mexique, etc. et comment tu fais ? Sur quoi on peut partager ? On a listé les éléments sur lesquels on peut partager et beaucoup échangé en se posant différentes questions : « Explique-moi, comment as-tu commencé à organiser ton réseau ? Quelles sont les missions, comment tu recrutes les gens ? Sur quelles compétences tu t'appuies ? ». On s'est très vite rendu compte que tout le monde avait monté des modules du même type que ce que nous avons fait. L'équivalent du correspondant existe dans chacune des entreprises dont je vous parle. Mais chacun a réfléchi en essayant d'adapter par rapport à son besoin. On va mettre plutôt deux jours ou plutôt trois jours. Je vais insister, sur l'aspect conduite de projet, sur la réalisation, puis l'évaluation et les questions autour des outils qu'on utilise pour faire l'évaluation, etc. On s'est tous posé la même question, et on a fait chacun quelque chose de très comparable, mais pas ensemble. On va continuer nos échanges autour de ça, on est très motivés pour continuer. On se demande si on ne peut pas gagner du temps. Ça concerne nos responsabilités, nos besoins propres d'ergonomes internes et là de l'entreprise interne, mais on peut travailler plus largement ensemble.

3. L'apprentissage au poste

Avant d'y revenir et de conclure sur cette question-là, je fais juste un zoom sur ce qui concerne les questions d'apprentissage. Parce qu'au milieu de tout ça, on s'intéresse vraiment à : « Comment, dans notre réseau, donner des clés pour agir sur les conditions d'exécution du travail ? ». Je vais le dire comme ça, il y a de nouveaux enjeux qui apparaissent et qui sont extrêmement forts aujourd'hui et je ne pouvais pas ne pas juste le mentionner sur un slide avec vous. Je fais juste une parenthèse pour dire que ce regard fait partie du sujet abordé par ces journées. Aujourd'hui, si je me pose cette question de comment se passent les apprentissages au poste, comment se passe la formation poste, on en a parlé ce matin à plusieurs reprises. Vous avez compris que l'on est sur des technologies de pointe avec des travaux manuels. Ça veut dire que le niveau de savoir-faire et d'expertise de nos compagnons, nos opérateurs, met des années à se construire. Et à travers la gestuelle, à travers la

performance, l'excellence qu'ils obtiennent, on a devant nous un renouvellement important qui fait que l'enjeu de comment capter ces savoir-faire, comment les transférer et les construire de façon soutenable en gardant le même niveau d'excellence est vraiment un sujet extrêmement intéressant, un enjeu fort. Si on veut capitaliser l'expertise et réduire ce temps de formation au poste, on peut contribuer. Je le présente aujourd'hui, on n'a pas agi encore dans ce champ-là, on se positionne pour pouvoir le faire et vraiment contribuer à ces choses-là. On est convaincu que c'est une opportunité pour nous d'aller attraper les questions sur la construction du contenu du travail, de passer énormément de choses. Notre intervention va nous permettre d'élargir aussi notre sphère d'action et de faire évoluer la façon dont l'ergonomie est attendue. Aujourd'hui cette demande ne nous a pas été faite formellement, on veut s'en saisir pour pouvoir étendre vraiment l'effet qu'on va voir sur le travail.

Je vais conclure, je voulais juste revenir sur cette notion : pour moi la formation est un gros levier qui fait partie de la stratégie de déploiement que l'on a de l'ergonomie. C'est aussi un objet d'intervention et on veut pouvoir le travailler et le faire avancer. Si aujourd'hui on a effectivement des partenariats, je voudrais qu'on aille un peu plus loin sur certains partenariats pour pouvoir construire avec des atouts qui sont à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. J'étais intéressé pendant la présentation précédente, effectivement, je n'avais pas listé les Carsat, les services de santé au travail, etc. qui sont aussi intervenants dans nos sociétés. On a des petites usines aussi et ça fait partie du tissu que l'on doit absolument mobiliser et avec lequel on doit travailler. Ça me paraît être extrêmement important. Si on considère qu'il y a plusieurs missions et qu'on veut l'inscrire sur un chemin, il faut que l'on conçoive le fait que j'aurai des temps de formation, d'acquisition d'un certain nombre d'expertises, de mise en œuvre et de reformation et de remise en œuvre et de reformation. Cette construction-là permet de tirer parti des compétences techniques et métiers que j'ai, que je vais enrichir au fur et à mesure par rapport à une expertise en ergonomie. C'est un chemin qu'on doit absolument construire. Un des éléments qui me paraît aussi important : puisqu'on donne une expertise en ergonomie à des gens qui ont un métier à côté, ou des compétences métier, ça permet de mieux intégrer la démarche ergonomie à toutes les démarches de l'entreprise. C'est ce levier-là qu'on cherche, c'est pour ça que je commençais par dire que c'était une démarche avec une ergonomie intégrée, on veut infuser une expertise partout dans l'entreprise, dans différentes fonctions. Cette connexion et cette intégration me paraissent extrêmement importantes si on veut être efficace pour transformer les choses. La question que je voulais soumettre c'est « Comment on construit ces allers-retours entre des moments d'acquisition d'un certain nombre d'expertises, de mises en œuvre et puis de travail autour de ça ? Comment j'améliore ? Comment je peux le construire dans le collectif ? »

Évidemment, ce sont des allers-retours entre l'entreprise et ce que j'ai appelé les acteurs de la formation pour être le plus générique possible. Ça peut être des universités, ça nous intéresse d'avoir des reconnaissances d'acquis, ça nous intéresse d'avoir des modules spécifiques qui viennent éclairer des choses. Mais ça peut aussi être évidemment des formations avec des cabinets qu'on va faire en ingénierie. Ça peut être avec, des Carsat ou des services de santé pour créer des dynamiques. L'idée est de pouvoir le formaliser pour avoir une ressource sur laquelle je peux m'appuyer pour me grandir, au fur et à mesure de mon chemin, quand je monte en expertise et pour envisager l'étape suivante et quand je m'arrête. Je parle ici d'aller-retour entre l'entreprise et les acteurs de la formation, mais on peut aussi se le représenter comme un chemin où à chaque étape, je vais m'enrichir de quelque chose. La question c'est « Comment on urbanise tout ça et on fait en sorte qu'à chaque étape, cette ressource soit disponible et facile d'accès, et que ce ne soit pas le parcours du combattant ? ».

Merci.

4. Échanges avec le public

Auditeur 1 :

Vous parlez de lisibilité de carrière pour des gens qui commencent à avoir un premier niveau de compétences en ergonomie, puis après pouvoir évoluer. Vous mettez en parallèle l'expertise métier nécessaire de la personne pour pouvoir interagir sur son environnement et faire interagir les autres, avec l'aide d'un ergonomiste. Ça, je trouve que c'est très bien. Pour la lisibilité de carrière, est-ce que vous avez déjà eu des gens qui, en accroissant leurs compétences si j'ose dire en ergonomie, n'ont plus eu besoin d'avoir l'hyper technicité, maîtrise technique, mais plutôt la connaissance de l'environnement pour pouvoir élargir leur spectre d'analyse et d'aide au-delà de leur secteur propre ? C'est-à-dire que si quelqu'un reste dans sa spécificité, il va avoir du mal à pouvoir franchir d'autres étapes parce qu'au départ on fait, après, on fait faire, après, on organise la façon de faire, après on la gère et donc toutes ces étapes-là sont des niveaux d'autonomie, de responsabilité dans les nouvelles compétences qui vont donner cette lisibilité de carrière.

Est-ce que vous avez pu voir ces transitions là où réfléchir à cette transition-là ?

Stéphane Lauret

Pas encore, on a de plus en plus de nos ergonomistes de site aujourd'hui, certains sont en formation donc vont avoir des positions d'ergonomiste sur des sites industriels qui sont en formation continue, c'est-à-dire qu'ils avaient vraiment d'autres fonctions avant et qui prennent ce rôle-là.

C'est déjà un changement de voie. La première étape, le fait de construire vraiment des parcours entre des gens qui ont des missions de PRAP vers correspondant, je n'ai pas suffisamment de recul et de

visibilité dessus pour vous dire ce qui est vertueux. Mais ça m'évoque une autre dimension : aujourd'hui l'expertise technique est extrêmement riche pour pouvoir agir en amont en conception. Si on connaît bien les enjeux de telle machine, c'est beaucoup plus facile de remonter en conception. Ce qu'on cherche à faire c'est avoir à l'intérieur du réseau une visibilité par type de métier déjà, pour que cette expertise-là puisse être très lisible dans l'entreprise. Lorsque j'ai des problématiques autour de la supply-chain, je posais la question à Yann tout à l'heure, j'ai un certain nombre d'interlocuteurs qui connaissent parfaitement ce type d'activités là, et qui avancent. On va essayer de rendre visible les choses par type de techniques pour créer des émulations et créer des choses.

Comment on fera les étapes d'après ? Ce n'est pas encore décrit aujourd'hui, on n'est pas clairement dans la filière d'expertise qu'il y a effectivement de nos acteurs de la conception. Il faut qu'on arrive à construire quelque chose pour valoriser chaque étape et de le rendre visible, ce n'est pas encore décrit.

C'est vraiment pour moi un enjeu que je souhaitais partager, car lorsqu'on parle de formation et donc de donner à chaque fois un niveau d'expertise, ça me paraît cohérent d'aller vers ça. Je pourrai en reparler dans deux ans pour vous dire ce qu'on a pu faire et qu'on a pu avancer par rapport à ça.

Auditeur 2 :

Juste pour dire que là on a deux logiques. Il y a une logique où on fait acquérir une compétence supplémentaire à quelqu'un qui possède un métier ou alors une logique métier. C'est une réflexion vraiment profonde à avoir pour savoir si on part sur une compétence supplémentaire qui vient grandir le métier existant donc une logique compétence ou une logique métier. Et ces deux rapports sont à réfléchir pour pouvoir après, établir peut-être une réflexion plus avant. Merci.

Didier Dubourg

Je m'autorise une question. Stéphane, les modules de trois jours et six jours qui, finalement, se proposent de former une certaine analyse des situations de travail au poste. Comment ces trois jours et six jours ont été définis en termes quantitatifs et est-ce que l'expérience montre que c'est suffisant ?

Stéphane Lauret

Je vais dire « joker » sur comment ça a été construit, parce que je suis arrivé dans le groupe il y a trois ans et ce travail a été fait entre 2013 et 2016. J'ai une certaine vision, il y a eu beaucoup d'itérations pour faire un certain nombre de tests et je pense que ceux qui ont contribué sont dans la salle, ils pourraient aussi répondre, je vois Jérôme qui sourit.

Il y a eu des essais dans ce que j'ai pu voir, parce qu'on a vu X versions dans les archives, des modules de formation qui ont évolué dans le temps. Je ne saurais pas dire quels sont les éléments qui ont été améliorés au fur et à mesure, je n'ai pas fait d'études comparatives de ces modules-là. Je n'ai pas cette vision.

Ce qui est sûr, c'est qu'effectivement ça a été construit en faisant des formations tests. Ça, j'en ai vu des traces. Il y a régulièrement des animations avec les correspondants ou sur les sites avec les PRAP où il y a des feedbacks qui sont faits, où on voit une éventuelle faiblesse. Ça permet de sentir où il y a des choses à corriger ou à approfondir. L'idée que ça ne se fasse pas seulement dans les modules de formation, mais au quotidien, au fur et à mesure des analyses et des restitutions qui peuvent être faites et partagées c'est quelque chose qui doit se construire dans le temps. C'est pour ça qu'avoir un module de formation qui soit le plus adapté possible ou le plus à jour, c'est un enjeu important, mais ça ne suffit pas. C'est vraiment dans ce qui se passe quand je mets en œuvre, qu'il y a des choses à rajouter, à travailler et c'est comme ça qu'on essaie d'animer le réseau et de faire au cas par cas sur le terrain. Ce n'est pas parfait, mais c'est un peu l'intention qu'on a et la rigueur qu'on essaie de donner aussi.

Auditeur 3 :

Stéphane, j'aurais voulu te poser une question. C'est plus pour mieux comprendre les différentes formations et est-ce qu'elles donnent après un accès à une compétence, avec une validation de pratique sur le terrain ou pas ? C'est-à-dire, est-ce que vous avez créé finalement un catalogue de formation, mais il n'existe pas forcément le pendant en termes de catalogue de compétences à ce jour côté RH ?

Stéphane Lauret

Pas encore, c'est bien le pas aujourd'hui qui reste à affiner pour rentrer dans la logique de parcours. On a valorisé vraiment un contenu, on connaît les objectifs auxquels doivent répondre les différentes formations, mais aujourd'hui on veut aller un petit peu plus loin pour pouvoir effectivement mieux décrire de quelle compétence on parle et pouvoir avoir une visibilité après sur l'évolution de cette compétence et ce niveau de maîtrise. C'est l'enjeu qu'on a aujourd'hui pour finaliser l'ingénierie, tu as raison.

Auditeur 4 :

Juste un petit témoignage puisqu'on a la chance d'accompagner effectivement le groupe sur les formations concepteurs depuis 2013, je réponds à la question pourquoi trois jours ? C'est un compromis, c'est ce qu'a dit Stéphane. C'est-à-dire qu'on avait proposé un peu plus, on avait deux exigences lorsqu'on a proposé ça.

La première, avoir un accès au terrain, ce n'est pas toujours évident et une exigence sur laquelle on a tenu.

Et la deuxième, c'était avoir au moins trois jours parce qu'on sait que sur un dispositif, on arrive à avoir des modules de formation qui sont cohérents pour des fonctions concepteurs sur trois jours. Dans la formation on leur donne des compétences individuelles, mais ce sont surtout des compétences collectives pour traiter une transformation d'une situation de travail. Donc on remet un peu de lien entre les acteurs de la production, les acteurs de la conception et les préventeurs.

Souvent, l'effet de charge de travail, de taylorisation dans les grands groupes, fait que chacun travaille un peu dans son périmètre d'activité et pour le dire simplement, les démarches participatives sont parfois un peu oubliées.

Avec ces deux exigences-là, ça nous permettait d'avoir une assurance de ce qu'on voulait mettre en œuvre.

J'en profite d'avoir le micro pour juste réagir encore à la problématique de certification, il me semble que si on voulait aller un peu plus loin, notamment pour les concepteurs, pour la partie que je connais mieux, il faudrait peut-être s'assurer qu'ils soient en capacité de remettre en œuvre les compétences qu'ils ont acquis dans la formation, une deuxième, une troisième, une quatrième fois avant de les certifier. Ça pourrait être un palier avant d'imaginer quelque chose qui serait certifiant.

Stéphane Lauret

Je partage, et l'autre question derrière, qui est-ce qui certifie ?

De mon point de vue, dans le réseau, c'est un autre acteur qui doit certifier que par rapport à l'analyse on est arrivé au bon niveau et donc c'est quelque chose qui est comparable. C'est ce qui est fait chez nos collègues qui sont sur le Lean, il y a des rôles extrêmement clairs. Il y a différents niveaux d'analyse. Et puis, à chaque fois, une validation de leur part et donc la construction de la reconnaissance, de la certification. On peut s'inspirer de voir le côté très opérationnel pour rendre lisibles les parcours et les niveaux de maîtrise et impliquer tout le monde pour faire grandir l'autre dans le réseau et arriver au bon niveau. C'est quelque chose qui va nous inspirer et que l'on regarde.

Auditeur 5 :

Merci pour cette belle présentation Stéphane.

Un indicateur qui pourrait être intéressant serait la curiosité engendrée chez ceux qui sont formés par rapport aux fondamentaux du métier. Concrètement, il peut y avoir des vocations qui sont suscitées par les différents niveaux de formation. Il peut y avoir des demandes de formation de type master 2, quel que soit le pays où ça se produit, et suscité par ces premières étapes. Est-ce que tu en as eu ?

Stéphane Lauret

Oui, bien sûr, dans les formations correspondant auxquelles j'ai assisté. Sébastien (Arnaud) est là et c'est lui qui a les chiffres en tête. Globalement, il y a bien 30% des participants où clairement on voit l'étincelle à un moment donné, « Waouh ça y est, j'ai compris y a un truc, qui est nouveau, que je n'avais pas anticipé, que je n'avais pas vu » et qui bascule dans « tiens, analyser l'activité apporte énormément de richesse ».

Ceux-là sont extrêmement motivés et apportent énormément de valeur dans ce qui est fait. Aujourd'hui, ces personnes qui ont un an, deux ans, trois ans d'expérience, on essaie de valoriser cette expérience, voir comment ils l'ont mis en œuvre, comment ils ont continué d'apprendre, certains vont s'inscrire à des DU, font des formations à côté, s'enrichissent énormément, au contact aussi du réseau. Je voudrais évidemment que ce soit ceux-là qui s'inscrivent dans les formations de master 1 - master 2 pour pouvoir ensuite prendre des positions d'ergonome. 100% des gens ne souhaitent pas devenir ergonome dans ces formations, c'est logique, mais effectivement dans la mise en œuvre, cette étincelle-là on la voit régulièrement. Quasiment à chaque session, il y en a un, deux, trois pour lesquels, il se passe quelque chose : je comprends quelque chose de mon activité, qui fait sens et qui me va me permettre de travailler, de faire les choses différemment dans mon activité. Je suis toujours épaté de voir ça se répéter à chacune des formations de correspondant. Ça veut dire que c'est pertinent, que ça va donner des choses et que ça va réellement transformer le travail. Et ça, c'est extrêmement intéressant et c'est ce qui fait qu'on a envie de continuer à valoriser ce réseau et le faire avancer.

Auditeur 7 :

Merci pour votre présentation. J'ai une petite question effectivement ça questionne sur le métier d'ergonome et à quel point je délègue en fait mon travail, mon activité.

Donc deux questions, la première : Quand est-ce que je m'arrête dans cette formation d'acteur relais ?

Et la deuxième : Comment est-ce que vous assurez le suivi en termes de quantité et de qualité des actions qui sont menées par ces correspondants et acteurs- relais ?

Stéphane Lauret

Je me posais cette question-là, au départ : est-ce qu'il faut déléguer / ne pas déléguer ? Et je me dis maintenant que ce n'est pas la bonne question.

Si on veut s'attaquer, il y a 24 000 salariés sur les activités de production, ça fait un certain nombre de milliers de postes de travail. Si je suis en attente d'une demande que je traite cette demande, je fais une intervention, je transforme et que je prends ensuite la suivante, ça ne va pas marcher. Ce n'est pas cet angle-là qu'on a pris.

L'idée n'est pas de déléguer ce que j'aurais fait. C'est plutôt qu'il y a un certain nombre d'éléments, si je donne un niveau d'expertise spécifique, une compétence spécifique, il y a des choses qui vont pouvoir se traiter. Il n'y a pas besoin de moi pour répondre à cette question-là. Notre enjeu est de transformer le travail, de répondre à un certain nombre d'enjeux pour avoir un travail de qualité pour tout le monde. Il faut qu'on se répartisse collectivement avec ce qu'on peut apporter les uns les autres, de bons niveaux d'action. Je fais la différence entre, je ne délègue pas une intervention à quelqu'un, mais je voudrais qu'un réseau collectif soit efficient pour que collectivement on ait transformé le travail ensemble. Je ne me pose pas la question sous cet angle-là, et donc je me demande à chaque fois : « Qu'est-ce qui ferait qu'aujourd'hui, mes correspondants soient plus aguerris, plus efficaces, par rapport à leur périmètre ? ». On a des enjeux, on va accélérer sur la prévention des TMS, on veut renforcer un certain nombre de compétences qu'ils ont. On ne parle pas de TMS dans la formation de correspondant, par contre si on veut aller là-dessus je vais peut-être rajouter un module il faut que je trouve un réseau. On va s'appuyer sur TMS pro et son réseau pour pouvoir les faire monter en puissance là-dessus parce qu'on a besoin que la détection des signaux faibles se fasse au mieux, au plus vite. On se demande : quel est le bon niveau de compétence que je dois donner pour qu'au global on arrive à transformer la situation de travail ? Je ne me pose pas d'autres questions métaphysiques derrière c'est cet élément-là. Sinon, ça freine un peu à l'action et si je demande comme préalable d'embaucher 100 ergonomes pour répondre à l'enjeu qu'on a, ça ne marchera pas, ce n'est pas ça le sujet.

Il ne s'agit pas de déléguer l'action de l'ergonome, il s'agit de travailler collectivement en profitant de la richesse et de la connaissance du travail, des acteurs qu'on a dans l'entreprise, des méthodologies, etc. C'est plus comme ça qu'on essaie d'inscrire. C'est pour ça que je parle d'actions intégrées ou d'interventions intégrées. On a toujours en tête la manière dont on s'intègre à la dynamique qui est en cours pour que ce soit vertueux en matière de transformation.

Je ne sais pas si j'ai répondu à votre question, c'est ce que ça m'évoque.

Auditeur 7 :

C'était aussi et surtout sur le suivi que vous faites en fait sur la qualité et la quantité.

Stéphane Lauret

On va regarder deux choses aujourd'hui, on a dans nos évaluations ce qu'on appelle des risques rouges. On est dans la « bâtonnite » aussi parce qu'il faut caractériser là où il y a des situations qui sont pathogènes. On a des cibles de réduction des risques et ce qu'on souhaite. On veut le regarder de façon plus globale et c'est ce qu'on est en train de faire, c'est de regarder l'absentéisme. Un indicateur composite où on prend l'absentéisme qui est lié aux activités de travail, je ne vais pas rentrer dans le détail, mais c'est sûr ces résultats de KPI, qu'on juge la pertinence et l'efficacité de ce que notre réseau produit. C'est ça qu'on suit quand on parle de maturité, on veut que 100% de nos postes soient évalués et que les plans d'action associés réduisent les risques et que ça se voit dans nos KPI. Il y a évidemment des suivis d'actions pour un certain nombre de choses en fonction des différents niveaux, parce qu'on est piloté autour de ça. Mais on regarde surtout les résultats de combien on a amélioré les postes de travail. Aujourd'hui, je vous montrais que c'était 40%, il y a quelques années, on était à 60% des postes qui étaient connotés, donc il y a des progrès indéniables, clairs, par rapport à ce que ça apporte. Aujourd'hui, on veut se muscler sur les TMS, donc on va aller un petit peu plus loin et on s'adapte par rapport à ça. On se fixe des objectifs qu'on suit comme tout le monde. Ce n'était pas l'objet aujourd'hui vraiment, enfin de la présentation, mais effectivement ça fait partie des choses un peu basiques qu'on suit comme les autres.