

Le parcours professionnel des ergonomes, quand les ergonomes deviennent managers.

Quel impact sur leur pratique ?

ECHEVERRIA Camille,

Ergonome - Coordinatrice Ergonomie Industrie Europe / MICHELIN

LAURET Stéphane,

Ergonome Corporate / SAFRAN

PECH-OLIVO Ghislaine,

Responsable Département Ergonomie et Analyse des activités / France TRAVAIL

FAUCHEUX Caroline,

Co-gérante et Ergonome consultante / Norea Consulting

Ce texte a été produit dans le cadre du congrès des Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie, organisées par l'équipe d'ergonomie des systèmes complexes de Bordeaux INP en mars 2024. 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 :

Echeverria, C., Lauret, S., Pech-Olivo, G. et Fauchaux, C. (2024). Le parcours professionnel des ergonomes, quand les ergonomes deviennent managers. Quel impact sur leur pratique ?. Dans *À quoi sert l'ergonomie aujourd'hui ? Enjeux politiques et sociaux dans nos interventions ? Actes des journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie*. Bordeaux.

ECHEVERRIA Camille

Bonjour à tous. On va démarrer la dernière partie de cette journée avec un atelier sur la pratique autour du thème suivant : *le parcours professionnel des ergonomes ou quand les ergonomes choisissent de devenir des managers*. On va s'interroger sur, finalement, ce que cela peut avoir comme impact sur leurs pratiques.

Pour m'accompagner aujourd'hui, j'ai Stéphane Lauret, Ergonome Corporate chez Safran ; Ghislaine Pech-Olivo, responsable du département d'Ergonomie et Analyses des Activités » chez France Travail ; et Caroline Fauchaux, co-gérante du cabinet Norea Consulting et également Ergonome Consultante. Moi-même, je suis Camille Echeverria et je suis ergonomiste également. Je travaille chez Michelin à la coordination de l'ergonomie pour l'industrie Europe.

Avant de rentrer dans les questions, on souhaite évoquer avec vous quelques points pour que vous puissiez comprendre le contexte de cette table ronde et que vous puissiez comprendre comment on a construit la question ainsi que le débat.

Finalement, nous sommes partis de la question posée hier en introduction de l'utilité de l'ergonomie aujourd'hui, dans un contexte sociétal et politique qui nous confrontent à de nouveaux enjeux, qui font évoluer le travail et nos pratiques. Pour aller plus loin, nous nous sommes posé la question suivante : « au-delà de faire évoluer les pratiques, comment évoluent les ergonomes aujourd'hui ? »... L'évolution des ergonomes, question intéressante dans un contexte où, la capacité à se développer, la capacité à apprendre tout au long de sa carrière sont quand même des facteurs de sens importants.

Ce que l'on a voulu vous proposer aujourd'hui, c'est un parcours possible – ce n'est pas le seul, on en est bien conscient – vers le management d'équipe d'Ergonome.

Alors, qu'est-ce qu'on entend derrière « management » ? C'est l'ensemble des techniques qui sont mobilisées pour orienter, organiser, structurer, conduire, contrôler le travail de personnes, d'équipes. Aujourd'hui, on n'abordera pas forcément les différentes techniques possibles, mais on essaiera de regarder quelles peuvent être les spécificités du management d'ergonomes ou du management de l'ergonomie.

En première partie, on aura trois questions principales qui permettront d'alimenter le débat. On va commencer avec une première question sur : « on apprend à faire de l'ergonomie, on apprend à être de bons experts, mais comment est-ce qu'on devient manager ? Comment on apprend à devenir manager

? ». On aura une première partie là-dessus. Ensuite, en seconde question, on ira regarder du côté de nos ergonomes pour voir si, finalement, le management d'ergonomes présente des spécificités. On en a sorti évidemment quelques-unes. Et enfin, en troisième question, on ira regarder vers les managers qui sont présents ici, dans la salle, pour voir : « quand on est ergonomiste et aussi manager, qu'est-ce que ça peut faire comme facilités ? Qu'est-ce que ça peut faire comme difficultés ?... Tout en regardant également : « est-ce qu'il y a des évolutions notables sur la pratique qui peuvent être relevées ou mises en visibilité cet après-midi ? »

Avant d'aller plus loin, on vous propose de passer quelques minutes pour découvrir les participants, afin que vous puissiez savoir dans quel contexte ils évoluent et que vous puissiez comprendre, contextualiser leurs réponses, au fur et à mesure de la discussion.

Stéphane LAURET

Bonjour à tous. Stéphane Lauret, je travaille au sein du groupe Safran depuis cinq ans maintenant. J'ai en charge de définir et de mettre en œuvre un programme en ergonomie. Pour ça, on a un réseau de 26 ergonomes répartis sur différentes entités du groupe et sur différents sites. Et au-delà de ça, il y a tout un réseau de personnes qu'on a formées ; j'aurais l'occasion d'y revenir dans mon intervention. Je peux rajouter qu'avant d'être au sein du groupe Safran, j'ai été dans l'industrie automobile, pendant de nombreuses années, où j'ai été ergonomiste projet, ergonomiste sur des sites, en correction des lignes de production. Et ensuite, j'ai été plusieurs fois responsable d'équipe d'ergonomes avec un lien hiérarchique, alors qu'aujourd'hui, dans mon poste actuel, j'ai plutôt un lien fonctionnel avec le réseau des ergonomes de l'entreprise.

Ghislaine PECH-OLIVO

Merci. Ghislaine Pech-Olivo. Je suis responsable d'un département à la Direction générale de France Travail. France Travail a pour mission d'accompagner les demandeurs d'emploi dans le retour à l'emploi et leur indemnisation, et d'accompagner les entreprises pour leur recrutement. On est à peu près la seule entreprise de France qui travaillons à ne plus avoir de clients. Je suis ergonomiste depuis à peu près une trentaine d'années, depuis 24 ans à France Travail. J'ai été la première ergonomiste recrutée et je fais du management depuis environ une quinzaine d'années. Je manage une équipe de six ergonomes, mais nous avons également dans l'équipe un alternant en design et très bientôt une psychologue du travail pour une mission de 12 mois. Le département est positionné à la direction générale. Il est dans la direction « Offre de services », qui est en charge de définir notre offre de services et son évolution.

Deux, trois exemples d'interventions. Généralement, on est sollicité en central par les Direction Générale Adjointe positionnées à la Direction Générale. Ça peut être, par exemple : accompagner un programme qui vise à transformer les accueils dans les agences, tant du point de vue de l'organisation du travail, du pilotage, que de l'offre de services qu'on peut y proposer. On peut aussi également être mobilisé pour faire un diagnostic, par exemple pour comprendre pourquoi les agences ne se saisissent pas de la visioconférence pour faire des entretiens avec des demandeurs d'emploi. On peut être saisi pour travailler sur la refonte des modalités d'accompagnement des demandeurs d'emploi. Parfois, on est mobilisé, mais c'est très rare, par directement par réseau. Par exemple, un directeur régional en Bretagne qui nous sollicite pour qu'on l'accompagne sur le déploiement de la visioconférence dans sa région. Et depuis peu, on est aussi sollicité dans le cadre de la réorganisation qui nous occupe en ce moment, qui est la transformation de Pôle emploi en France Travail, sur des mutations de métier de chef de projet ou l'installation de nouvelles directions (Direction de la stratégie et de la transformation, Direction des opérations, etc.).

Caroline FAUCHEUX

Bonjour, Caroline Fauchaux, Ergonome européenne et co-gérante du Cabiner Conseil Norea Consulting. Je suis ergonome depuis 2010 et avant de créer Norea, j'ai travaillé pendant huit ans dans différents cabinets nationaux. Il y a six ans, on a décidé de créer notre cabinet, Norea Consulting donc, avec mon associé Alexandre Normand, pour créer quelque chose qui nous ressemblait, avec nos valeurs. Aujourd'hui, Norea intervient en mode régie et en mode consulting, auprès des entreprises. Nous sommes basés à Nantes et depuis janvier 2022, nous avons une antenne à Amiens. Nos thématiques d'intervention sont variées. On travaille sur les troubles musculo-squelettiques, sur les risques psychosociaux, sur l'accompagnement au changement, sur l'accompagnement à la conception industrielle ou architecturale ; on est aussi, depuis 2019, organisme de formation. On est référencés aussi auprès des CARSAT Bretagne, Pays de Loire et Hauts-De-France sur les TMS et auprès des CARSAT Pays de Loire et Hauts-De-France sur les risques psychosociaux. On intervient énormément en collaboration avec les CARSAT. Et concernant les formations, on est habilités TMS Pro dans le cadre du dispositif de la CARSAT et de l'INRS. Et on fait aussi pas mal de formations sur les risques psychosociaux et sur les troubles musculo-squelettiques.

Nos domaines d'intervention, c'est dans tout secteur, les grands groupes comme les toutes petites TPE, voire même les auto-entrepreneurs. Maintenant, du fait de notre localisation géographique, on intervient quand même plus dans le secteur industriel et agricole. Aujourd'hui, notre équipe se compose de 23

ergonomes : 21 sur Nantes et 2 sur Amiens. Et dans l'équipe, sur les 23 ergonomes, il y en a trois qui ont une casquette de psychologue du travail et il y en a six qui sont ergonomes européens. Une moyenne d'âge de 34 ans. Après, on a tout profil, des reconversions, des premières expériences professionnelles, et puis des expériences qui vont de deux mois à 17 ans d'expérience en ergonomie dans notre équipe.

1. Comment devient-on manager ?

Camille ECHEVERRIA

On en vient à notre première question. En vous écoutant, on peut imaginer que vous avez tous eu dans le début de vos carrières, du temps pour apprendre à faire de l'ergonomie, pour développer une expertise en ergonomie. On a la chance d'avoir des réseaux métiers, des socles de formation qui nous permettent de bien démarrer normalement dans nos carrières. La question que je me pose, c'est maintenant, quand vous avez choisi de faire du management, comment est-ce que vous avez réussi à vous former ? Comment est-ce que vous êtes devenu manager ? Comment est-ce que vous avez appris à manager des équipes ? Alors, Caroline, si tu veux commencer.

Caroline FAUCHEUX

On apprend en faisant. De mon côté, je n'ai pas du tout été formée à devenir manager ou à faire du management. Maintenant, dans nos formations d'ergonome, on nous apprend à avoir une capacité d'adaptation assez importante. Donc finalement, devenir manager, ça a été de s'adapter à ces nouvelles missions. Et puis, on le fait. Et ça passe aussi beaucoup par l'entraide, par le conseil. C'est-à-dire que dès qu'on rencontre, nous, des difficultés, soit avec des collaborateurs ou sur des situations difficiles, on ne reste pas tout seuls dans ces situations-là. On va tout de suite appeler des personnes dont les compétences peuvent nous aider à prendre du recul, à analyser la situation pour ensuite agir dessus. On apprend sur le tas par notre expérience. Moi, j'ai été managée avant de devenir manager. J'ai été managée par des ergonomes, j'ai été managée par des commerciaux, j'ai été managée par des RRH. Et de tout ça, quand je suis devenue manager, je me suis dit : « OK, je sais au moins quel type de manager je ne veux pas être pour mes équipes ».

Maintenant, quel type de manager je veux être ? Je n'ai pas encore la réponse. Ça évolue tous les jours. Ça évolue en fonction de la taille de l'équipe qu'on a à manager, des situations qu'on rencontre. Ça, c'est en construction permanente ; en tout cas, mon rôle de manager est en construction et en évolution permanente, et en remise en question permanente aussi. Parce que ça, les ergonomes savent bien nous remettre en question aussi, sur ce qu'on fait. Et puis, j'ai appris. Moi, je suis toujours intervenante, je suis

toujours consultante ; de moins en moins, mais je le suis encore un petit peu. Il y a un effet miroir qui se fait dans nos interventions, dans le sens où j'interviens beaucoup sur les risques psychosociaux auprès d'équipes de direction, des managers, des collaborateurs. Et quand on analyse leur travail, on analyse les contraintes, les ressources dans leur organisation et les effets que ça a sur les collaborateurs, mais aussi sur les managers, aussi sur les choix décisionnels et organisationnels d'une direction. Derrière, moi, j'apprends de tout ça et dans mon entreprise, ça me guide aussi sur vers où je veux aller ou là où je ne veux pas aller, d'ailleurs. Ça me conseille et ça m'aide aussi. Finalement, c'est des deux côtés, mon expérience impacte aussi ma pratique en termes de consultante.

Camille ECHEVERRIA

Un apprentissage par la pratique, sans forcément d'accompagnement concret, cadré, donc... mais de ce que je comprends, grâce à nos expertises et aux compétences acquises lors de nos premières expériences, on arrive à les redéployer dans les missions de management.

Ghislaine PECH-OLIVO

Prendre un poste de manager n'a pas été un choix naturel de carrière, mûrement réfléchi, mais plutôt une opportunité qui s'est présentée. Généralement, chaque fois que j'ai changé de niveau de management, cela c'est fait par opportunité lors d'une réorganisation interne ou plus structurelle. Par exemple, en 2009, au moment de la fusion entre l'ANPE et l'UNEDIC, au moment de la refonte des organigrammes et de la construction de la nouvelle organisation, la question du positionnement des ergonomes c'est posée ? C'est à cette occasion que c'est l'ergonomie c'est installé dans une structure de type « pôle ergonomie ». La création d'un pôle a été une façon d'ancrer la discipline dans l'entreprise et de la pérenniser. Et donc, comme pour la plupart des expertises, celui qui est nommé manager, est l'expert reconnu sur le moment. On m'a ainsi proposé le poste de responsable du pôle ergonomie.

Le deuxième changement, est survenu a été au moment du transfert, en 2017, de la direction des systèmes d'information (maîtrise d'œuvre) à la direction générale. Ce changement a été obtenu du fait qu'on n'ait rien lâché du terrain, jamais. Certes, nous travaillions sur des objets techniques ; du côté de l'outil, mais on n'a jamais lâché l'analyse du travail et le discours qui consistait à dire que l'outil était un des déterminants des conditions de travail, mais qu'il y avait d'autres questions à poser et d'autres déterminants à construire. En 2017, on créait un département à la direction générale.

Quand on devient manager, on a, à France Travail, ce qu'on appelle une formation initiale. C'est un parcours assez complet qui nous forme pour tenir à la fois, évidemment, la performance sociale et opérationnelle de notre service, mais également pour déployer des objectifs opérationnels en fonction de la stratégie de l'entreprise et tous les aspects de communication qui vont avec. C'est une formation généraliste, puisque le postulat à France Travail, c'est qu'un manager peut manager une agence, une région, une expertise. Un manager devrait pouvoir manager n'importe quelle expertise. Ça, c'est des questions qu'on essaye de mettre en débat. Il n'empêche que dans les derniers échanges avec les RH, mon poste a été identifié comme un poste critique, puisqu'ils commencent à toucher du doigt que manager des ergonomes, ça pourrait nécessiter une connaissance fine du métier que n'ont pas forcément les autres managers, mais ça reste discutable et à débattre. Suite à cette formation initiale, on a des modules où on peut aller se former sur des savoir-être ou différents savoir-faire, soit en y étant gentiment invité par son propre manager, soit de façon autonome. Et puis, évidemment, je voulais le redire ici : les congrès, comme celui d'aujourd'hui, sont pour nous des sources d'inspiration vraiment précieuses sur des questions de stratégie de développement de l'ergonomie. Ça montre aussi qu'on a besoin, entre autres, de l'association ADECAPE, où on va puiser des idées pour développer l'ergonomie et aussi accompagner nos ergonomes dans l'évolution de leur carrière.

Évidemment, ma compétence en ergonomie me sert tous les jours dans ma pratique de manager. Un exemple : j'ai pris le soin de sanctuariser deux demi-journées toutes les semaines au sein du département, qui sont des espaces protégés où on se donne rendez-vous pour parler de nos pratiques, co-construire notre style d'intervention, co-construire notre boîte à outils. Et on a, six fois dans l'année, une plénière en ergonomie qui rassemble la vingtaine de consultants qui travaillent avec nous et les internes, de façon à créer des opportunités, de présenter nos interventions, de les partager et de nourrir cette pratique réflexive qui est essentielle pour moi, en tant que manager, pour construire un cadre. Mais je tiens à souligner que l'ergonomie qu'on pratiquait il y a 5 ans, 10 ans, ou même 20 ans, n'a rien à voir avec celle qu'on fait aujourd'hui. Cette évolution dans nos pratiques, c'est aussi une manière pour les ergonomes interne d'évoluer ; par exemple, en changeant d'interlocuteurs – hier, c'étaient des chefs de projets, demain ce seront des directeurs de programme. Et en passant du domaine des systèmes d'information à des questions de management, nos pratiques et notre métier évoluent aussi.

Stéphane LAURET

Il y a des points qui sont un peu liés, et sur lesquels mon parcours rejoint certaines questions qui ont déjà été soulevées. Je vais revenir sur quelques points. Moi aussi, au début de mon parcours, la structuration des ergonomes chez PSA a fait qu'on s'est rapidement retrouvés très nombreux, et il a donc été nécessaire de créer une organisation spécifique, sous forme d'équipe, pour pouvoir accompagner, organiser, créer les espaces d'échanges, les réflexions autour des outils. À ce moment-là, j'ai eu l'opportunité, effectivement, de prendre la responsabilité d'une des équipes – à l'époque, j'avais 12 ergonomes en lien hiérarchique. Et à l'image de ce que tu viens de décrire sur les formations, à l'époque, chez PSA, il y avait un très gros programme d'accompagnement des managers. On avait tout un tas de formations qui permettaient non seulement d'acquérir un certain nombre de clés, mais aussi de transmettre un certain nombre d'éléments qui sont inscrits dans la culture de l'entreprise. Et je suis convaincu que ces formations-là sont sans doute différentes de ce que tu as pu, toi, suivre, Ghislaine, au sein de Pôle Emploi à l'époque.

Mais effectivement, construire à partir de ça : comment faire évoluer l'ergonomie, comment la pérenniser, comment la renforcer, comment continuer à la déployer ? Ca, personnellement, je l'ai appris à votre contact, en échangeant avec vous à l'occasion des différents congrès, mais surtout au sein des échanges au sein d'ADECAPE. L'ADECAPE, c'était vraiment un lieu de ressources et d'échanges structurants. C'est important, quand on acquiert ces nouvelles compétences, que je n'avais personnellement pas apprises à la fac, de le faire dans un cadre « sécurisé ». On apprend quand on arrive à formaliser, à exprimer là où on s'est planté, en fait. Et on vient rarement expliciter ces points -là devant ses pairs, là où on a eu des difficultés. Donc, le fait d'avoir des espaces d'échanges un peu plus proches de nos pratiques, de nos réalités, permet cette sécurisation et ces échanges-là. Donc, je vous encourage, pour ceux qui ne le font pas encore, à trouver ces espaces, parce que c'est en réfléchissant à nos échecs, à mon avis, qu'on ancre l'apprentissage et qu'on fait mieux la prochaine fois, tout simplement.

Il y a une dernière chose sur laquelle je voulais revenir, c'est l'importance de s'imprégner et de comprendre certaines logiques RH. Dans les formations que j'ai eues l'occasion de suivre, on nous parle d'un certain nombre de compétences clés, comme le leadership, par exemple... Mais en réalité, quand on gère une équipe, qu'on fixe des objectifs opérationnels, qu'on a un pouvoir de décision sur les augmentations ou sur la position de chacun dans la grille salariale, si on ne comprend pas ou qu'on ne décrypte pas bien l'importance de la convention collective, surtout quand elle évolue, et qu'on ne sait pas saisir l'occasion de l'explicitier ou de protéger ce qui nous permettra ensuite d'agir en tant qu'ergonome à différents niveaux dans notre structure, on ne se donne pas les marges de manœuvre indispensables pour créer et pérenniser une équipe et tout ce qui va avec. Et cet apprentissage-là, il est un peu plus

compliqué à obtenir, à aller chercher. Moi, j'ai beaucoup cherché dans mon réseau. J'ai été voir d'autres associations, j'ai été à l'ANDRH par exemple, pour comprendre, pour avoir des relais. J'ai identifié des personnes dans les RH qu'il y avait dans mon entreprise, pour voir à quels endroits c'était complètement fermé, bloqué et c'était un risque pour nous, pour développer une intervention, pour avoir le bon niveau de marge de manœuvre et/ou d'accès au terrain, où certaines questions pouvaient être facilités ou fermés par le statut qu'avaient les uns et les autres, les rattachements, etc. Pour ça, j'ai essayé, de façon un peu empirique, de bien comprendre ces logiques-là, pour être en mesure d'impacter les choix sur les pesées des postes, pour officialiser les fiches de postes de façon très formelle, etc. Et plus récemment, à l'occasion de la nouvelle convention collective au niveau de la métallurgie, de repositionner comment étaient nos postes d'ergonome là-dessus, pour ne pas y perdre dans le travail de cotation qu'il y avait. C'est un travail très important, structurant pour le cadre dans lequel tout le monde peut intervenir au sein de l'entreprise et sur lesquels on apprend de façon empirique. On pourrait sans doute faire mieux, mais c'était un élément important, je pense, qui touche le cœur de notre activité quotidienne.

2. Quelles spécificités dans le management d'ergonomes ?

Camille ECHEVERRIA

Pour la prochaine question, on va essayer de mettre en visibilité les spécificités du management d'équipe d'ergonomes, s'il y en a ?

Ghislaine PECH-OLIVO

Ce sur quoi il faut être vigilant, c'est que les ergonomes ont une boussole liée aux valeurs qu'ils portent sur la question des conditions de travail. Du coup, du fait de leur capacité d'anticipation sur les impacts des choix qui sont faits dans les projets par exemple, ils peuvent être extrêmement affectés quand ils n'arrivent pas à influencer comme ils l'auraient souhaité les décisions stratégiques ou opérationnelles. Souvent, les chefs de projet nous demandent de rester à notre juste place, à celle de celui qui va conseiller, qui va éclairer les décisions, et non pas à celle qui ne nous appartient pas de décideur. Pour autant, le sentiment d'échec est souvent présent et on se sent responsable d'une décision qui a été prise. On se remet tout le temps en question : est-ce qu'on a été suffisamment pédagogue ? Est-ce que ça suffit de partager un diagnostic ? Comment on le porte ? Quel jeu d'influence on aurait pu faire et, comme tu disais, comment faire mieux la prochaine fois ? En tant qu'ergonome interne, certainement, ce qui est aussi impactant, c'est que finalement, la personne qui prend la décision, c'est un collègue, quelque part, et c'est aussi notre propre entreprise. Et ce qu'on voit à travers les projets, c'est comment notre propre

entreprise prend en compte la question des conditions de travail et à ce titre, ça nous touche doublement. Donc, la prise de recul est difficile, mais nécessaire, pour que nous-mêmes, nous puissions travailler dans des bonnes conditions.

Je ne sais pas si c'est spécifique aux ergonomes ou aux expertises en général, mais en tout cas, il y a à prendre soin de nos compétences. On a des modules de formation : en tant que manager, je peux demander à des cabinets externes de nous monter des formations spécifiques qui me semblent pouvoir nous aider à avancer sur des questions, sur l'IA par exemple, ou sur la question de la conduite du changement quand on va travailler sur la question du management. On essaye de construire un style d'intervention commun, mais nos façons d'intervenir, elles nous appartiennent, elles sont imprégnées de notre parcours, de notre formation initiale, de la façon dont on voit notre métier.

Et je reviens sur la question de la nécessité de créer des compétences collectives pour nourrir chacune de nos interventions. Moi, j'ai le sentiment que j'en demande toujours plus, mais il faudrait leur poser la question, ils sont là. On a toujours besoin d'aller se nourrir, encore une fois chez ADECAPE, à la SELF, ici même, de ce que font les autres, de la manière dont ils s'y prennent pour faire. C'est un peu comme un tableau d'impressionnistes, mais par petites touches, on va faire évoluer nos interventions. Et puis, il faut aussi, en tant que manager, créer des opportunités d'accès à des situations de travail, à des situations d'intervention qui vont être des terrains de jeu pour l'apprentissage. On va créer des opportunités. Et puis, des fois, ça fait une petite fleur et puis des fois, ça fait un bel arbre qui se voit de loin.

Évidemment, les ergonomes en interne n'échappent pas aux débats. On a une activité que l'on met tout le temps en débat. On essaye de trouver des consensus. Et donc, dans un environnement complexe et concurrentiel, c'est se donner les moyens de créer ces temps d'échanges et de débats. Parce qu'on n'est plus forcément légitimes – ou pas les plus légitimes – pour aller sur le terrain. Si vous suivez l'actualité, notre directeur général est tous les jours dans une nouvelle agence. Et on a aussi des gens autour de nous qui se vendent mieux en ce sens qu'ils arrivent avec des solutions rapides dans un environnement où on demande des solutions rapides. Et les ergonomes doivent avoir maintenu ces compétences que sont l'analyse de l'activité, l'analyse du travail et notre démarche rigoureuse. C'est vraiment ce qui fait notre singularité, c'est ce qui fait qu'on porte des démarches dans les projets qui, à la fin, permettent aux opérateurs de travailler dans des meilleures conditions.

Stéphane LAURET

Il y a plein de choses dans lesquelles je me reconnais dans ce que tu dis. En effet, une des spécificités qu'on a dans nos collectifs proches, c'est cette capacité à observer, à questionner l'organisation, mais aussi à interroger ce qu'on vit au quotidien. Et à travers les débats qu'on a, cette capacité d'analyse nous met, d'une certaine manière, sous une certaine pression. Parce qu'on est aussi, en tant qu'acteurs, confrontés à des situations où on peut bien faire ou mal faire, etc. Du coup, recevoir ces retours en débat et devoir les creuser avec des personnes qui ont une acuité particulière nous challenge encore plus, et ça nous pousse vraiment à chercher à nous améliorer. Et donc, cette capacité d'analyse, d'une certaine façon, nous expose collectivement quand on cherche vraiment à se questionner, à améliorer les choses. Dans mes différentes expériences, c'est vraiment quelque chose que j'ai toujours retrouvé.

Et puis, la deuxième chose, c'est que ce n'est pas anodin de choisir cette profession d'ergonome. J'ai toujours ressenti que c'était quelque chose qui nous poussait, parfois de manière un peu passionnée, à vouloir à la fois découvrir et comprendre ce qui se passe réellement dans l'activité, et à rendre tout ça visible. On finit par le prendre un peu comme une mission, parce qu'on a ce regard unique, que d'autres n'ont pas forcément ou ne cherchent pas à avoir. Et parce qu'on a vu, et on a souvent été témoins, de l'impact que ça peut avoir, de la force que ça génère, et des transformations que ça apporte. Etant convaincu de ça, dès qu'on a attrapé ce virus-là, on a un engagement qui est extrêmement fort, et donc, on a à accompagner ces éléments-là. On a aussi à faire attention à ce que cet engagement, cette passion-là, nous permette de garder un certain équilibre entre la vie pro et perso. Et quand on est dans des démarches où on cherche à faire nos preuves, on cherche à pérenniser, cet enjeu-là nous dépasse un peu et parfois nous consume. On doit donc être très vigilant à ça. Mais une des spécificités, c'est qu'on ne vient pas par hasard à l'ergonomie. Les ergonomes ont une vraie conviction profonde que transformer le travail, protéger la santé, ça a un sens dans lequel ils s'engagent pleinement.

Et puis, le dernier point, c'est que ça nous donne aussi une identité et une image qui est à la fois positive, parce qu'on sent qu'on va pouvoir engager des choses, et parfois qui peut être un peu limitante. Quand j'entends certains partenaires dans mon entreprise parler de la communauté des ergonomes... et bien, « la communauté des ergonomes », c'est donc qu'on a une identité forte. Mais qu'est-ce qu'ils entendent par ergonomie ? Quelle est leur représentation, à ce moment-là ? Représentation qui peut être décalée par rapport à tout ce qu'on aimerait. Et cette image de communauté, cette identité qui peut être forte, peut nous limiter. On peut renvoyer des choses qui peuvent être décalées sur ce qu'on peut apporter.

On parle de plus en plus d'ergonomie ; de plus en plus, on questionne ce qu'on peut apporter en ergonomie. Comment peut-on contribuer à la transformation du travail ? Je vois qu'il y a de plus en plus

d'équipes d'ergonomes. Il y a de plus en plus d'ergonomes internes ; sincèrement, on le voit dans les réseaux. Donc, il y a une visibilité qui devient de plus en plus importante. Et on va être de plus en plus nombreux, j'espère, à manager des équipes d'ergonomes.

Caroline FAUCHEUX

Je n'ai pas grand-chose à rajouter. Je suis d'accord avec vous. Moi, je retrouve cette élément de frustration que tu évoquais, Ghislaine. En effet, les ergonomes sont conscients de leurs pratiques, ils s'auto-analysent. Ils identifient leurs contraintes, leurs ressources, leurs marges de manœuvre. Et des fois, nous, on n'a pas forcément de marges de manœuvre pour agir sur leurs propres contraintes. Et pour autant, il faut gérer cette frustration. Et ça, ce n'est pas forcément évident, parce qu'on a aussi, nous, nos propres frustrations, là-dedans. Ils sont exigeants, du coup.

Je retrouve aussi cette exigence de l'organisation, de fait de conscientiser tout ça et de le verbaliser. Nous, ça nous met une certaine pression. Quand même, mon objectif, en tant que manager, c'est de les mettre dans les meilleures conditions possibles pour réaliser leur travail. Ce n'est surtout pas de les mettre en difficulté. Et quand ils sont en difficulté, des fois, moi, je n'ai pas la marge de manœuvre pour agir sur ces difficultés-là et je les laisse dans cette difficulté. J'essaie de les accompagner, de les soutenir, mais ce n'est pas forcément évident. Maintenant, est-ce que c'était une spécificité d'ergonome ? Je ne sais pas. Je n'ai pas managé d'autres métiers que des ergonomes, donc je ne peux pas dire.

Camille ECHEVERRIA

Je te remercie. Merci pour vos apports. On comprend que les ergonomes, finalement, sont quand même des salariés pas tout à fait comme les autres. Leur passion et leur expertise amènent une certaine « déformation professionnelle », si on peut appeler ça comme ça, qui peut amener des vraies spécificités dans leur accompagnement et dans leur management.

3. Ergonome et manager d'ergonomes. Comment votre pratique d'ergonome a-t-elle évoluée ?

Camille ECHEVERRIA

On va regarder maintenant les managers. Aujourd'hui, ils sont tous ergonomes et en même temps, manager d'ergonomes. Ils managent soit des ergonomes, soit l'ergonomie. Et je voulais vous poser les questions suivantes : comment votre pratique d'ergonome a-t-elle évolué, avec cette double casquette

que vous devez associer ? Est-ce que vous avez des choses à nous dire là-dessus ? Est-ce que c'est facilitant ou est-ce qu'au contraire, ça peut amener des freins, de devoir porter cette double casquette ?

Stéphane LAURET

Le fait d'être en responsabilité du développement de l'ergonomie fait qu'au quotidien, moi, je ne fais pas d'intervention, au sens où je ne vais pas faire une analyse de poste de travail ou d'une activité spécifique. Aujourd'hui, mon activité est entièrement dédiée à l'organisation, à la sécurisation, la pérennisation et au fait d'ouvrir de nouvelles portes. Je vais plutôt chercher à développer la discipline en interne. C'est complètement différent que d'être confronté à une demande, une amélioration, une analyse. Ça, c'est un élément.

La deuxième chose, c'est qu'on a des usines en Bretagne, mais on a aussi des usines dans d'autres pays du monde. Le scope qui a changé aussi, de par la taille des entreprises dans laquelle j'ai été, a été aussi de sortir de l'usine et d'avoir une vision, y compris à l'international, avec des spécificités par rapport au management qui se sont rajoutées. Je ne l'avais pas cité, mais ça questionne aussi la façon dont les conditions de travail sont prises en compte dans différents pays et comment nos développements industriels, pour les entreprises de l'industrie, travaillent ces questions-là.

Caroline FAUCHEUX

En effet, mon métier a évolué. Je suis manager hiérarchique, mais je suis aussi employeur, et ça impacte beaucoup de choses dans mon activité, dans les relations avec mon équipe. Donc, oui, on fait moins d'interventions comme on l'a appris à l'école. Maintenant, j'en fais encore un petit peu. J'essaie de garder quand même un petit temps sur le terrain. Du coup, quand on intervient, moi, ça m'a fait évoluer vraiment dans la construction sociale d'une intervention. On parlait de l'analyse de la demande, je crois, hier. L'importance, on n'a plus forcément le temps de le faire. Mais en fait, nous, notre rôle, ça va être d'appuyer cette phase-là pour les mettre, comme je disais, dans les meilleures conditions possibles pour intervenir. Et finalement, mon intervention, elle s'est décalée plutôt en amont de l'intervention, pour vraiment faire une analyse fine pour bien comprendre les enjeux, les jeux d'acteurs. Et je trouve que personnellement, on s'est pris pas mal de murs dans cette construction sociale. Donc, si on pouvait éviter que nos ergos se prennent ces murs-là, ou en tout cas un petit peu moins fort, c'est pas mal. On va les accompagner là-dessus, ce qui fait que nous, ça décale. Finalement, mon intervention, elle est décalée en amont et elle est aussi décalée après l'intervention. C'est-à-dire : comment on pérennise ce qu'on a fait ? Parce qu'il y a un enjeu de représentation du cabinet. Nous, c'est pareil, on a un enjeu économique que notre cabinet

perdre de maintenir nos 23 ergonomes en poste. Et donc, c'est aussi comment ils représentent l'entreprise, les valeurs qu'on a, notre méthodologie. Nous, on va travailler beaucoup, on va les accompagner beaucoup là-dessus, plus qu'à faire l'intervention à leur place. On n'est plus vraiment dans l'accompagnement.

Maintenant, je vais parler, tant que j'y suis. Cet accompagnement, je disais, j'ai un rôle d'employeur et cet accompagnement, il peut être vu comme un contrôle, une vérification de par ma posture d'employeur. C'est-à-dire qu'on veut les aider, on veut les conseiller, on veut les accompagner, mais ça peut être rapidement vécu comme du contrôle, comme de la vérification et comme du jugement, du jugement de leur travail. Or, pas du tout. Moi, je suis là vraiment pour les accompagner, mais c'est cette posture qu'il faut apprendre, et ça non plus, on n'est pas formés pour apprendre cette posture-là. C'est-à-dire qu'on n'est plus vu comme des collaborateurs, on est vraiment vu comme des managers, des employeurs, des contrôleurs. C'est peut-être un peu fort contrôleur, mais en tout cas, ça, ça ne s'apprend pas et il faut l'accepter parce que c'est un autre rôle qu'on te donne. Alors qu'en ergonomie, on apprend toujours, je trouve, le participatif. Et là, on se retrouve un peu justement seuls là-dedans, on a moins de participatif parce qu'on est vu comme une strate hiérarchique au-dessus. Je trouve que ça impacte beaucoup l'activité. Du coup, nous, par exemple, dans le cabinet, on a créé des rôles de coordinateurs, sans lien hiérarchique pour pouvoir les faire avancer sur leurs pratiques, même si nous, on aimerait le faire, de par notre position, ça ne marche pas.

PECH-OLIVO Ghislaine

Non, je n'ai pas grand-chose à rajouter. Je me retrouve dans ce que vous avez dit tous les deux. Effectivement, beaucoup plus de travail du côté de la construction sociale des acteurs. On essaie d'influencer les acteurs décisionnaires, ceux qui peuvent demander des interventions. L'idée, c'est vraiment de toujours pouvoir faire en sorte que les interventions démarrent au bon moment dans un contexte où les commanditaires sont plutôt clairs sur ce qu'ils peuvent attendre d'une intervention ergonomique et ce qu'ils ne peuvent pas en attendre. Et vraiment, pour moi, c'est une relation bijective entre moi et mon équipe. C'est-à-dire que mon équipe partage ensemble ce qui se passe et ce qui se joue dans les interventions, ce qu'ils ont changé dans leurs pratiques et ce que ça a eu comme effet à la fois sur les acteurs et sur l'intervention en elle-même. Et moi, je m'efforce de les aider à prendre conscience de la manière dont ils évoluent dans leurs pratiques et aussi de les nourrir de tous les changements qui vont nous impacter, qui peuvent vraiment être incroyablement multiples. Vous partez une semaine en congé, vous revenez, on vous apprend que la fiche métier d'ergonome qui était prête à

être validée est mise sur le côté que finalement, l'ergonomie, ça va être quelques compétences rajoutées au chef de projet, à l'UX, etc. Ça, c'est ce travail-là que je fais, c'est comment ce type de décision va impacter l'avenir de notre métier au sein de l'entreprise, des ergonomes dans la reconnaissance de leur statut. Ça va être un sponsor - je parle de sponsor vertical et de sponsor horizontaux, le sponsor vertical étant plutôt le sponsor hiérarchique. Qu'est-ce qui se passe quand le sponsor hiérarchique n'est pas au rendez-vous parce qu'il n'a pas la fibre de l'ergonomie, soit il a d'autres enjeux par ailleurs, personnel, de carrière ? Comment on fait pour trouver des sponsors horizontaux ? Et qu'est-ce qui se passe quand, enfin, vous avez quelqu'un dans une autre direction qui vous sponsorise et qui repart dans le réseau et qui change de poste ? Et c'est tout ça que je ramène, moi, dans mon département pour qu'ensemble, on construise les meilleures interventions possibles.

LAURET Stéphane

On n'a pas commenté le collectif vivant. Mais je voudrais continuer quand même sur cette idée-là qu'on a essayé de synthétiser pour avoir une présentation digeste, mais qui porte plein de choses sur lesquelles on a débattu pendant des heures avant.

Effectivement, c'est une dynamique collective. Et cette dynamique collective, on met beaucoup d'énergie à la faciliter, à l'organiser, à faire accoucher un certain nombre de décisions et de choses importantes. Et ça permet de faire un peu grandir tout le monde. Un des éléments qu'on développe beaucoup, c'est comment on contribue à continuer à former les ergonomes. Et au-delà de ça, un réseau de personnes dans l'entreprise qui va nous aider à mettre en place les transformations. Donc, on met énormément d'énergie à former, former, former, expliquer ce qu'est l'ergonomie, ce qu'elle peut apporter. Et ça marche et ça n'est efficace que si, effectivement, cette dynamique-là est collective. Donc, on voit des représentations qui sont parfois partielles de ce qu'on peut apporter, mais progressivement, de plus en plus de personnes sont éclairées et du coup, sont facilitatrices de ce qu'on pourra apporter. Donc, derrière cette notion de vivant, c'est aussi que ça se démultiplie quand même en interne. On met beaucoup de temps pour ça, mais ces compétences-là, ce partage-là, nous permet ensuite d'être extrêmement plus pertinent, plus efficace, d'aller plus loin dans les nouveaux projets qui nous seront proposés demain. Et lorsqu'une porte s'ouvre, lorsqu'une opportunité de changement apparaît à l'occasion d'un turnover dans nos managers, des choses se créent et des espaces possibles se concrétisent. Derrière ce côté vivant, on a beaucoup échangé sur ce que ça pouvait apporter. Ça passe, de mon point de vue, au-delà de l'animation, par de la formation interne de nos interlocuteurs.

FAUCHEUX Caroline

Je complète sur les collectifs vivants, sur le fait, la question, c'était : on est ergonome et manager. Je trouve que notre casquette d'ergonome nous permet... En tout cas, on a cette fibre de faire du management participatif, de vraiment travailler sur du collectif de travail et ça se ressent dans nos équipes. Nous, on met en place, on essaie de mettre en place un maximum de temps d'échanges, des réunions d'équipe pour avancer sur la pratique. Et je pense que c'est lié aussi à notre métier d'ergonome. On a appris à faire ça et on connaît les effets de cette pratique-là.

Et j'avais juste un dernier petit mot sur comment ma pratique a évolué. Moi, en étant manager, j'ai requestionné mon positionnement, notamment sur les interventions des risques psychosociaux. Parce que j'interviens auprès d'équipes de direction, d'équipes de managers et de collaborateurs. Et ça m'a fait évoluer dans ma pratique, dans les questions que je peux poser en entretien, dans l'orientation que je vais leur donner, parce que ça me donne une nouvelle clé de lecture, finalement, lors de mes interventions.

ECHEVERRIA Camille

Je te remercie. Vous allez encore parler, ne vous inquiétez pas. On a beaucoup débattu pour préparer cet après-midi. On a restitué seulement quelques points de nos échanges parce qu'on a passé quand même quelques heures à débattre entre nous. Peut-être que ça vous a évoqué des questions, des commentaires ? Je ne sais pas s'il y a d'autres ergonomes ici dans la salle qui sont en position de manager ou peut-être certains ont une appétence là-dessus. Est-ce qu'il y a des questions ou des commentaires dans la salle ?

4. Échanges avec le public

Intervenant 1 : J'ai eu l'occasion d'être managé par des ergonomes. Donc, je ne suis pas manager, mais j'ai été managé par deux ergonomes, pour être précis. J'ai vu plusieurs types d'ergonomie en tant que manager, on va dire. Ça me soulève des questions sur une interaction qui est spécifique, finalement, au fait d'être managé par quelqu'un qui a le même métier que nous. Tout simplement parce que c'est à double sens. C'est-à-dire que d'un côté, vous parliez, Ghislaine, de l'anticipation quand les personnes que vous managez, qui sont ergonomes, qui anticipent les impacts, finalement, des décisions. Mais

finalement, est-ce que ce n'est pas aussi dans l'autre sens ? Et c'est vraiment une question particulière qu'on ne retrouve pas forcément dans notre métier. Aujourd'hui, je suis managé par un médecin. Je n'anticipe pas du tout la même chose quand c'est un médecin du travail qui prend une décision et qui met en place un processus de décisions particulier que quand c'est un ergonome qui met en place ça, tout simplement parce qu'il a une vision qui me correspond d'un point de vue métier.

Et la deuxième chose, c'est qu'en 2014, on était ici, pour les JDB, qui étaient sur l'ergonome et le travail des managers. Donc, je trouve intéressant de remettre ça sur la table pour dire : aujourd'hui, on se pose la question du travail de manager de l'ergonome. Je trouve ça intéressant que cette question ait été mise en place. On avait soulevé la question de la formation des ergonomes au management à l'époque versus la formation des managers à l'ergonomie. Ça repose la question : finalement, dans quel sens est-ce que ça serait le plus pertinent ? Est-ce qu'il y a un sens plus pertinent qu'un autre ? Et est-ce qu'un ergonome qui manage quelqu'un d'autre qu'un ergonome serait aussi à l'aise ou mal à l'aise sur la posture ? Puisque forcément, les interactions ne sont pas les mêmes, les anticipations des décisions ne sont pas les mêmes, les compréhensions des problématiques du métier ne sont pas les mêmes.

Caroline FAUCHEUX : Rapidement. C'était par rapport à votre dernière remarque, le fait d'être ergonome et d'anticiper. Nous, ça nous fait poser toutes les questions : quelles questions ils vont pouvoir nous poser ? C'est-à-dire : qu'est-ce que notre décision va impacter ou comment elle va être interprétée, comment elle va être perçue ? Il faut savoir que les ergonomes se font aussi facilement des nœuds au cerveau. Et ça, clairement, nous, ça nous met en difficulté. Moi, c'est une difficulté que je ressens de manager des personnes qui se posent un tas de questions, ils cherchent des explications à tout. Et des fois, il n'y en a pas d'explication dans une prise de décision, dans un choix. Mais c'est une richesse aussi parce que nous, quand on évoque des choses, ça nous donne une légitimité, parce qu'on est ergonome, donc ils savent qu'on a pratiqué pendant 10 ans le métier, qu'on a rencontré des difficultés. Donc, c'est un échange aussi qui peut être très riche et qui, pour le coup, facilite la compréhension de leur activité et de leur travail.

Intervenante 2 : Je revendique le fait d'être, depuis maintenant, 32 ans, dirigeant d'un cabinet. Et donc, je revendique le fait d'avoir fait le plus de conneries de management de l'ensemble des ergonomes qui sont dans le fait de diriger d'autres. Et je ne vais pas parler de ça parce que si je parle de toutes mes conneries de management, on sera encore là demain matin. Mais par contre, faire du management, ça donne quand même, je pense, une légitimité vis-à-vis des managers, parce que ce n'est pas la légitimité d'ergonome qui est intéressante, à mon avis. C'est la légitimité d'être dirigeante ou d'être manager qui

peut, à mon sens, donner une légitimité vis-à-vis d'autres managers. Et ça, moi, je l'ai pas mal exploité ces dernières années et j'aimerais bien avoir vos avis. C'est-à-dire comment vous avez pu... Je pense qu'aller à la rencontre des managers, des décideurs, des directions, c'est, si je reprends encore un petit peu la présentation d'hier matin, c'est un axe de développement qui peut effectivement être très prometteur. Le travail des managers, à quel point, effectivement, ce travail peut être intéressant à analyser pour justement s'en saisir et voir dans quelle mesure on peut l'instruire, l'analyser, le faire parler et pouvoir effectivement placer des actions à un niveau qui est susceptible de ruisseler à grande échelle. Et vous, vous n'êtes pas 30, 32 ans de connerie, mais vous avez certainement des choses à dire par rapport à ça.

PECH-OLIVO Ghislaine : Oui, bien sûr, on en a fait des conneries. Il y a celles qu'on n'a même pas vues. Il y a celles qui nous ont pété à la gueule et desquelles on a essayé, en bon ergonome, de tirer des enseignements et d'associer tout le collectif sur les erreurs qu'on a pu faire. Ça nous demande d'être extrêmement présents auprès des équipes. C'est vrai que, par exemple, nous, concrètement, on a limité le télétravail parce qu'on a besoin d'interagir tous les jours, d'être dans la régulation chaude. C'est une des conséquences, je pense aussi, de notre besoin d'échanger, de réguler. L'histoire des galons, oui, tu as raison, ça donne une légitimité aussi d'accéder à un certain nombre de décideurs. Et ça nous oblige, pour faire le lien avec la remarque d'avant, à réfléchir sur les impacts que les interventions que l'on mène vont avoir, non pas directement sur le projet, mais sur l'écosystème. Et je passe mon temps à dire à mon équipe : il faut qu'on raconte une histoire. Et ça, c'est compliqué d'être à la fois dans l'intervention, c'est-à-dire trouver le moyen de toucher, de sensibiliser de faire évoluer les représentations sur le métier, de mieux prendre en compte la réalité du terrain, et à la fois de raconter une histoire qui fait rêver les autres directions, les autres chefs de projets.

J'ai un exemple très concret. On nous a mobilisé pour déployer un dispositif auprès de référents réseaux. Ma question, c'était : pourquoi nous, alors qu'il y a une direction dont c'est le métier, et d'arriver à comprendre ce qui s'est passé dans la tête du directeur qui est venu nous mobiliser, nous, ergonomes, sur une question de sécurisation, de posture à l'accueil. Il s'agissait de ça. Et qu'est-ce qui fait que dans notre compétence d'ergonome, on arrive à la fois à trouver le bon dispositif, évidemment qu'on teste parce qu'on essaie de s'appliquer à nous-mêmes, ce qu'on aimerait que les autres s'appliquent. Qu'est-ce que ça a produit sur le terrain ? On n'arrête pas de... On est très mauvais, ça, moi, je le dis. On sait faire, mais on ne sait pas dire qu'on sait faire et on ne sait pas mettre en visibilité tout ce qu'on fait. Mon boulot, c'est aussi de permettre à mes ergonomes de raconter une histoire que moi, je peux porter au plus haut niveau. Pourquoi vous, en tant qu'ergonome, vous seriez mieux que les UX, que les sciences comportementales,

que le directeur général qui va sur le terrain ? Pourquoi vous seriez mieux que tout le monde ce qu'il faut faire évoluer sur le terrain pour que ça marche ? Et là, il faut des succès, il faut raconter des histoires. Et cette compétence-là, je trouve qu'on l'apprend sur le tas. Pourquoi vous êtes là ? À quoi vous servez ?

On jongle avec nos galons, on a accès peut-être plus facilement qu'aux ergonomes opérationnels, aux représentations qu'ont les dirigeants de ce que sont les ergonomes et à quoi ça sert. Et je le regrette, mais au bout de 24 ans, je ne sais pas si c'est une erreur de management, mais on nous demande encore de régler la hauteur de la chaise, de relire une fiche sur les gestes et postures. Et on nous regarde avec des gros yeux quand on vient rendre une évaluation sur un dispositif de formation en nous disant : vous faites aussi ça ? Vous y connaissez quoi en formation ?

Stéphane LAURET : Effectivement, on avait prévu d'insister un peu sur les spécificités que peuvent avoir le fait qu'on a un lien hiérarchique ou un lien fonctionnel. Ça teinte quand même les marges de manœuvre ou les éléments que l'on a pour accompagner une dynamique. C'est quelque chose qui est important à prendre en compte, parce que ça change la façon dont on peut travailler ce qu'on a appelé *le cadre des interventions*. Et j'ai eu l'occasion d'être à la fois hiérarchique et je suis maintenant sur un rôle fonctionnel. Je vois assez clairement les avantages et les inconvénients que peuvent avoir ces postures-là. Ça crée de la dynamique de la même façon, mais effectivement, on s'y prend un petit peu différemment. Moi, ce n'est pas une histoire, aujourd'hui, de légitimité vis-à-vis des managers. Moi, ce que je perçois de façon très directe, depuis quelques mois, est plus lié à une question temporelle. C'est-à-dire qu'il y a énormément de changements, il y a énormément d'accélération qui sont attendus et c'est particulièrement valable dans notre actualité aujourd'hui, dans notre entreprise.

Et ce dont je parlais prend du temps. Former, transformer les représentations. Donc, on dépense de l'énergie à faire ça, mais ça prend du temps avant que ça soit opérationnel et qu'enfin, sur un sujet, les planètes s'alignent et qu'on ait vraiment les marges de manœuvre qu'on souhaitait, qu'on a construit.

Dans mon cas, je suis rattaché à la direction des ressources humaines et dans un service de prévention, de santé, sécurité, environnement. Et ce n'est pas santé, sécurité, ergonomie d'ailleurs. Je bataille encore, mais je n'ai pas gagné. Et l'idée, c'est vraiment qu'on arrive à impulser avec notre identité, avec notre valeur ajoutée, quelque chose qui est efficient, évidemment, avec les préventeurs et avec les services de prévention de santé au travail. Et ça, ce n'est pas évident. Ce n'est pas quelque chose qui est facile à mettre en œuvre, à dynamiser. Et c'est particulièrement compliqué dans un contexte à l'international où les équilibres ne sont pas exactement les mêmes non plus. Et quand on veut avoir une

politique commune, ces questions-là ne vont pas forcément de soi. On a à s'adapter, à faire attention là où on s'est trompé, à faire mieux.

Intervenante 3 : Oui, c'est très intéressant qu'à la tribune, il y ait des managers consultants et des managers dans les grandes entreprises qui soient donc ergonomes internes. Il me semble aussi qu'il y a un aspect, et vous l'avez évoqué en début de table ronde, c'est manager de l'ergonomie, surtout dans les grandes entreprises. Quelque part, on le rencontre, surtout quand on fait toute sa carrière dans les grandes entreprises, ce qui a été mon cas. En fait, c'est une montée en puissance au fur et à mesure et une montée en reconnaissance de nos différents partenaires dans l'entreprise, que ce soit au niveau pluridisciplinaire, au même niveau que nous, ou que ce soit au niveau des grands managers qui acceptent que l'ergonomie, quelque part, se fasse un parcours dans ces grandes entreprises. De plus en plus, et on l'a constaté, dans les grandes entreprises, il y a eu des hauts et des bas. Dans l'automobile, vous le savez très bien, il y a eu des... Oui, il y a eu des hauts et des bas. Mais il me semble aussi que dans d'autres secteurs, l'ergonome interne est reconnu aussi par le mérite et par l'ancienneté.

Ce qui me semble très important, c'est de dire de quoi on est porteur, vers où on veut aller et vers quel type de carrière, aussi, on veut aller, parce qu'on est comme les autres. On veut avoir une carrière, on veut avoir une reconnaissance, une évolution de carrière et un salaire qui augmente au fur et à mesure. Et surtout, quels sont les éléments qui sont importants pour nous, pour que l'on puisse arriver à nos propres objectifs et aux objectifs que l'on poursuit par rapport à la reconnaissance de l'ergonomie dans les grands groupes et dans les grandes entreprises. Ce n'est pas du tout évident. Il me semble qu'au fur et à mesure que l'on pénètre dans l'entreprise, qu'on en connaît les rouages, qu'on en connaît les faiblesses, qu'on en connaît les objectifs, que l'on affirme nous-mêmes nos propres objectifs, à un moment donné, on rentre dans un cycle de reconnaissance de notre qualité et de notre performance. Et là se pose la question : est-ce qu'ils vont nous proposer ou est-ce qu'ils nous proposent, alors qu'on ne s'y attend pas forcément immédiatement, justement un poste de manager ? Mais un poste de manager de quoi ? Soit un poste de manager d'ergonomes, soit un poste de manager où il n'y a pas forcément des ergonomes dedans.

Et là, effectivement, selon les grandes entreprises, tout du moins celle dans laquelle j'étais, les structures qui sont autour de nous nous proposent des formations au management. Parce qu'il nous manque énormément d'éléments, même si on a déjà travaillé dans des projets, il nous manque énormément pour pouvoir avec justesse et avec honnêteté exercer ce métier de manager.

Intervenant 4 : Merci pour vos témoignages. Vous avez cité quelques spécificités du couple ergonome-manager. Et puis, vous avez fait l'impasse sur d'autres, alors je voulais revenir dessus, notamment le fait que les ergonomes sont des cadres. Je ne sais pas si c'est le cas pour tous d'entre vous dans vos entreprises, mais ça me semble une spécificité particulière qu'il faut prendre en compte. Deuxième spécificité, c'est qu'eux-mêmes peuvent être managers. Moi, je suis manager de manager, donc ils ont un regard particulier aussi sur ce qu'est le management et ils ont tout à fait légitimité à l'avoir, ce qui est encore aussi une autre particularité. Je pense qu'on est un certain nombre à le partager. Et puis, par la formation, on sait ce que ça fait, le style de management, sur les effets sur la santé et sur sa santé. Et du coup, évidemment, il y a une acuité, c'est ce que tu disais Stéphane, un peu particulier, à savoir ce que ça renvoie, ce que l'on fait renvoie aux autres.

Alors, du coup, je me posais une question, ou plutôt des impacts que je vous renvoie. Quels impacts sur l'autonomie décisionnelle des ergonomes dans leur intervention ?

Et moi, j'aurais tendance à dire que je fais un peu l'éloge de la distance et de la juste distance. C'est-à-dire que si on les reconnaît comme intervenants confirmés, il faut leur donner l'autonomie qui va avec. Donc, je voulais avoir votre point de vue là-dessus. Comment vous arbitrez les choix sur les interventions ? Est-ce que les ergonomes de vos cabinets ou de vos structures peuvent dire non ? Et puis, dernier point, comment on met en discussion les capacités à discuter du mode de management, de notre management potentiellement ? Mais pour le coup, Stéphane, tu disais que tu avais construit des espaces, mais je n'avais pas compris que c'était avec ceux qui étaient managés. Peut-être que je me trompe. Voilà, trois impacts.

Caroline FAUCHEUX : Allez, j'y vais. Du coup, si je reprends le premier point sur l'autonomie qu'on leur laisse quand ils interviennent, quand ils font l'intervention, ils sont autonomes sur l'intervention. Dire que nous, on est plutôt dans la phase d'analyse, quand on reçoit une demande. On analyse avec eux pour identifier les enjeux de l'intervention. Mais après, on a fait le choix qu'eux-mêmes allaient aux rendez-vous commerciaux. Parce qu'en fait, nous, quelle légitimité on a ? Quand nous, chefs d'entreprises, on va en rendez-vous commercial, après, les clients ne veulent pas entendre parler de nos intervenants. Ils veulent que ce soit nous qui intervenions. Et ça, c'est souvent le cas. Donc maintenant, nous, on a pris le parti de les laisser vraiment autonomes de A à Z sur leurs interventions. C'est eux qui vont même faire les rendez-vous commerciaux, pour ceux qui le souhaitent... parce que ça recoupe avec la deuxième remarque, le choix des interventions : nous, ils ont la possibilité de dire non. C'est-à-dire qu'on propose

toujours une intervention et en fonction déjà de leurs charges, en fonction de leurs appétences sur le sujet, on va proposer un sujet. Ils le prennent ou ils ne le prennent pas.

Après, c'est à nous de voir ce qu'on en fait s'ils ne le prennent pas et de discuter avec le client, voir si ça peut même être décalé des fois. Ça, c'est important. En même temps, on les laisse autonomes, mais on est toujours présents pour les accompagner à la moindre question. Ils le savent et du coup, ils nous questionnent beaucoup. Pour moi, si on ne les rend pas autonomes, ça va se traduire dans leur intervention derrière et même dans leur relation avec le client. Et on a besoin de les laisser gérer l'intervention. Et après, on est là en backup s'il y a besoin.

Stéphane LAURET : Je te remercie pour ta question. Effectivement, tu soulèves avec cette question de l'autonomie, quelque chose d'extrêmement important. Je ne suis pas sûr de bien y répondre. On a parlé, nous, de poser un cadre qui facilite les interventions – et l'idée, c'est d'anticiper différents écueils qu'il peut y avoir et à faciliter pour que tout se passe bien – la tentation peut être de rigidifier à travers le cadre qu'on pose et à vouloir aider ce qu'on veut déployer. On a aujourd'hui 92 000 salariés, 200 usines dans le monde. On est 26. On a besoin d'appui, de relais. Donc, ce qu'on recherche, quand on met en place ce genre de cadre-là, c'est de faciliter l'impact que ça peut avoir sur nos lignes et de le démultiplier. Et quand on fait ça, on simplifie, on standardise dans le mauvais sens du terme, d'une certaine façon, où on pourrait rigidifier. Et se pose la question de l'autonomie là-dedans, évidemment. Aujourd'hui, si on veut répondre à l'accélération dont je parlais, il faut qu'on ait de l'agilité.

Donc, il faut que cette autonomie-là, au bon niveau, s'exprime et que la valeur ajoutée, les compétences s'expriment. Tu as tout à fait raison là-dessus. Mais dans certains cas, si on est trop générique, trop global, on peut nous renvoyer que ce n'est pas clair. La méthode n'est pas suffisamment précise. Donc, on doit constamment s'adapter pour trouver le bon niveau d'accompagnement qui fait grandir et/ou d'autonomie qui permet à certains qui ont envie de se saisir de cette autonomie-là, de construire eux-mêmes un certain nombre d'outils et d'éléments pour intervenir. Là-dessus, le groupe dans lequel je travaille aujourd'hui a vraiment des business units assez autonomes et assez différentes. Et je suis obligé de tenir compte de ces spécificités-là, pour que chacun, à son niveau, puisse avoir son propre pouvoir d'agir.

Caroline FAUCHEUX : Je finis sur la dernière remarque sur remettre en question notre management et de le partager avec les équipes. Nous, on a fait le choix de le faire. Ce n'est pas évident et ça remet beaucoup de choses en question. C'est difficile pour nous, parce que ça renvoie finalement à notre

système de management. Maintenant, c'est un choix qu'on a fait, c'est d'échanger avec l'équipe sur notre système de management, sur notre façon d'organiser le cabinet. On a identifié nos limites et on se fait accompagner sur ça par des personnes extérieures, pour avancer sur ce sujet. Mais je pense que c'est très important de le partager avec notre équipe, ce point-là.

Intervenante 5 : Moi, je voudrais vous remercier parce que c'est une réalité aussi de nos pratiques d'être manager. J'ai peut-être un remerciement plus adressé à Caroline Fauchet parce qu'effectivement, par rapport à la casquette du manager d'ergonomes, il y a aussi cette casquette qui est au-dessus, qui est celle de l'employeur. Donc, on est employeur, manager d'ergonomes et ergonome. L'employeur que nous sommes a à gérer cette obligation générale de préserver la santé physique et mentale de ses salariés. Et effectivement, on se retrouve avec des prérogatives, des préoccupations, des exigences, des contraintes d'employeur, qui se rajoutent aussi à celles que vous avez décrites autour du manager d'ergonomes. Et je crois que depuis que je suis personnellement dirigeante de cabinet, donc ça commence aussi à dater, j'ai vraiment pris la mesure de cette congruence entre l'employeur, le manager et l'ergonome.

Et je dirais que cette congruence, c'est un travail en soi. C'est un gage de notre équilibre personnel en tant qu'employeur, manager d'ergonomes et ergonome. Tous les jours, on y est confronté. Alors, non pas que nos collègues, nos collaborateurs ergonomes soient les plus exigeants. Mais en tout cas, on a aussi cet effet miroir avec nos interventions. J'ai beaucoup apprécié aussi que vous fassiez le relais de cela parce qu'effectivement, en face de nous, on a des dirigeants et on a des managers, et on a un double écho, à la fois en tant qu'ergonome, par rapport à l'analyse de leur activité qu'on peut réaliser, mais à la fois parce qu'on est, nous aussi, employeurs et managers. Donc, vraiment, je vous remercie de cet atelier et aussi des échanges qu'on peut avoir. La congruence a été une piste pour pouvoir justement tenir ces différentes casquettes. Et comme vous l'avez dit, vous venez d'en témoigner, Caroline FAUCHEUX, c'est qu'il faut aussi, en tant qu'employeur et manager, accepter de se faire accompagner, parce qu'effectivement, on tombe dans des travers qui ne sont pas liés forcément au métier, mais à la pratique qu'on en a choisi.

Intervenant 6 : C'est vrai qu'il y a 10 ans, c'était mes premières JdB, sur l'ergonome et le travail des managers. Je vous remercie déjà de votre présentation. Ce qui a déjà été dit, je ne vais pas le redire. Dans l'introduction, il y a 10 ans, il y avait cette distinction entre manager et encadrant. Introduction à deux voix à l'époque. Aujourd'hui, la question que je poserais au regard de votre trajectoire, de vos trajectoires, la distinction entre manager et dirigeante ou dirigeant : parmi vous, il y a une personne qui

est codirigeante ? Quelle expérience vous en faites en tant que codirigeante, mais aussi quelle expérience vous faites en tant que manager dans une grande organisation pour travailler avec les dirigeants et dirigeantes ? Merci.

Caroline FAUCHEUX : La différence entre manager et codirigeante ou encadrante, je ne sais pas où je mets le curseur, parce que je n'ai pas connu grand-chose, ça ne fait que six ans, donc six ans de Peut-être. Mais en fait, c'est plutôt la représentation qu'ils ont de nous. Je trouve que quand on était une petite équipe... Je ne sais pas si c'est le terme de manager, de dirigeant. Quand on était une petite équipe, on était plus proche d'eux. C'était plus des relations de collaboration, d'entraide, d'accompagnement. Maintenant, on est identifié comme dirigeant. Et là, ça met un fossé quand même avec les équipes, malgré nous, finalement, parce qu'on a essayé, nous, de ne pas changer notre façon de faire, de toujours les accompagner, toujours échanger avec eux. Mais cette casquette de dirigeant, elle est là, il faut l'accepter, il faut aller de l'avant avec et construire ce nouveau rôle et cette nouvelle façon de faire avec nos équipes pour avancer. Je ne sais pas si ça répond, mais en tout cas... Moi, je suis passée d'ergonome à dirigeante à chef d'entreprise, je ne suis pas passée par la case manager ou manager intermédiaire. Mais moi, j'ai vu l'évolution, en tout cas, plus l'entreprise a grossi, plus on est identifié comme dirigeant d'entreprise.

PECH-OLIVO Ghislaine : Sur votre remarque vis-à-vis des dirigeants de l'entreprise, moi, je trouve que c'est difficile. Je n'ai pas appris ce métier-là, de parler à des hommes et à des femmes politiques. Donc, je sens que je dois monter en compétence. Je manque de ressources. Et des fois, ça marche et des fois, ça ne marche pas. Il y a deux mois, j'avais deux heures pour présenter à quoi servait l'ergonomie et qu'est-ce que c'était à quelqu'un. Et en deux heures, la personne a été convaincue et on a changé la vision de l'ergonomie pour une partie du top management qui n'a jamais travaillé avec nous. Maintenant, il faut transformer l'essai. Et par ailleurs, il y a certaines fois où je suis en difficulté, je le dis. On me parle de la loi travail, on me parle des objectifs Macron sur le zéro chômage, qu'il faut être prêt au 1^{er} janvier 2025. Et là, je ne sais pas par quel bout le prendre.

Et je ne sais pas quel élément de langage, aujourd'hui, pourrait les accrocher. Je vais sur LinkedIn chercher leur formation pour me dire : lui, il a une touche de sciences humaines ; lui, pas du tout. Et de toute façon, le temps qu'on se pose la question, souvent, ils sont repartis. Aujourd'hui, je suis un peu démunie pour parler au top management.

Stéphane LAURET : Je n'ai pas de recette toute faite non plus, rassure-toi. C'est une bonne question, effectivement, parce qu'en fonction de nos rattachements, on a un auditoire qui est différent et on accède à un certain nombre de décideurs auxquels on n'accédait pas peut-être un mois, un an avant. On a besoin de temps pour tisser notre réseau. Ça nous aide à comprendre ce sur quoi ils peuvent être convaincus ou, mieux, où en sont leurs représentations pour après construire une stratégie. La difficulté est de devoir réagir vite avec des nouvelles personnes. Sinon, moi, je m'appuie beaucoup sur les réseaux internes et les connaissances. Et c'est pour ça que ça prend du temps.

Après, il n'y a franchement pas de recette toute faite, mais je suis quand même toujours extrêmement surpris quand on pense la bataille gagnée, que ça fait un moment qu'on ne nous a pas posé des questions sur la hauteur de la table et de la chaise, où, à un moment donné, un nouveau arrive et puis ça recommence. On se rend compte que ce n'est pas gagné, il faut recommencer. À ce détail près-là, je pense qu'il faut qu'on s'entoure, il faut qu'on soit conseillé.

Parfois, il vaut mieux convaincre une personne qui n'est pas le décideur qu'on vise parce qu'on sait que la personne qu'on a convaincue et qu'on connaît un peu mieux, elle, elle pourra être entendue avec plus d'impact. C'est quelque chose que moi, j'essaie de travailler de plus en plus. Je me suis rendu compte que lorsque c'est nous qui prenons la parole et qu'on est connu comme ergonomes, on porte la représentation que les gens ont en face de nous. Ils ne nous écoutent pas. On peut faire les présentations les plus belles du monde, si leur représentation est ancrée et qu'ils ont l'habitude de ne pas écouter, on a perdu deux heures. Par contre, si en même temps, en se préparant à ces entretiens qui peuvent avoir un impact important après, on a convaincu des personnes qui, à notre place, finalement, disent les mêmes choses qu'on a dites-nous, mais d'un autre point de vue, alors, parfois, c'est plus impactant. Donc, en fonction des situations, ça peut être une tactique ou une stratégie qui a déjà marché, pour moi, à quelques occasions, mais qu'on ne maîtrise pas toujours. C'est une très bonne question.

Intervenant 7 : Juste une remarque rapide. On a, à la table, trois statuts différents : salarié du public, salarié du privé, avec intéressement peut-être pour ce qui est du conseil ou sans intéressement sur le chiffre d'affaires réalisé, les résultats. Est-ce que ça, ça impose un management différent ? Et est-ce que de fait, on arrive à conserver la signature de l'ergonome praticien, puisqu'on est sur la pratique ? Est-ce que parfois, quand on est dans des structures très organisées, il y a une espèce d'harmonisation des pratiques qui est attendue ou demandée à l'ergonome intervenant ? Ou est-ce qu'on peut lutter sur le respect de la signature de l'ergonome ? Parce que je pense que chaque ergonome a sa signature dans son travail.

Stéphane LAURET : Pour moi, ce que tu dis renvoie à la question de l'autonomie dont je parlais tout à l'heure. Effectivement, dans nos présentations, on a parlé de l'hétérogénéité de nos équipes ou de nos réseaux respectifs. Les ergonomes que l'on a ont des parcours assez différents et ça marque leur signature. Je parle pour ce qu'on a au sein de Safran. On a des gens pour lesquels c'est un premier emploi.

Et puis, on a une bonne moitié qui sont issus de reconversions internes, des gens qui étaient aux méthodes, à la prévention et qui, suite à des formations que l'on a faites, voit un point de vue sur le travail et décide de se former. C'est pour ça que ça crée une identité forte et effectivement, chacun a un peu sa signature parce qu'on est plus ou moins à l'aise sur un certain nombre de champs d'intervention et c'est là-dessus que, naturellement, ils développent au fur et à mesure les choses. Notre souhait d'apporter une sorte d'homogénéité pour que la vision sur le service et la valeur ajoutée qu'on apporte soit reconnue et du coup, elle soit un peu la même et qu'elle soit un peu robuste à chaque fois, mais ça reste quand même de fait hétérogène dans la réalité.

Il y a vraiment une intention d'avoir une offre de services qui soit assez homogène. Et c'est pour ça qu'on a besoin d'animation, de confrontation parfois, pour que la richesse des uns enrichisse les autres. Et c'est ça qui est difficile à faire vivre au quotidien. C'est plus facile dans une entreprise en interne, effectivement, où on est vraiment sur un réseau métier identifié.

Tout à l'heure, Jérôme avait posé la question du type d'animation ou d'espace d'échange mis en place. Il y a des redescendes d'infos régulières, des groupes de travail thématiques sur des priorités qu'on construit ensemble. Et à partir de ces priorités, comment on s'en saisit ? Là, on fait appel au positionnement des uns et des autres, pour contribuer à ça. Et c'est une façon, à travers ces marges de manœuvre-là, de contribuer à quelque chose qui a été identifié dans le groupe comme prioritaire, mais chacun avec ses forces. Et ça nous aide à monter progressivement à un niveau d'intervention qui devient de plus en plus homogène, qui nous permet de d'aller creuser nos analyses un peu plus profondément un petit peu à chaque fois. Mais c'est long, parce que l'équipe intègre des nouveaux régulièrement et qu'à chaque fois, on essaie de le faire vivre. On a une réunion annuelle de notre côté et des groupes de travail thématiques qui nous amènent par petits sous-groupes où il y a plus d'échanges, plus profonds, où on met le métier à chaque fois en débat et en discussion, en construction. Je ne suis pas sûr de répondre complètement à ta question, mais en tout cas, ça permet d'explicitier un certain nombre de choses.

Intervenante 8 : Je voudrais revenir sur une spécificité dont on n'a pas parlé et sur un sujet sur lequel on peut, nous, intervenir dans le cadre de nos interventions. Quand on a été la grande équipe PSA, les managers qui comme toi sont devenus manager des ergonomes, étaient avant nos collègues. On est une équipe de collègues et trois d'entre eux deviennent manager des collègues. Il y avait la partie collègues-travail, il y avait beaucoup de moments festifs à PSA aussi.

Moi, et c'est avec aucune méchanceté de ma part, certains, je ne les ai pas reconnus légitimes dans leur rôle de manager. Mais peut-être parce que c'était ma vision d'eux en tant que collègue. Et je sais qu'il y en a qui en ont souffert et on en connaît tous les deux. Et je voulais savoir, toi, Stéphane, quand tu es devenu manager de tes collègues, voire de tes potes, parce que c'était beaucoup ça dans notre équipe, est-ce que ça a apporté des difficultés ? Et on le sait, quand on intervient pour des équipes où c'est quelqu'un qui passe manager de ses anciens collègues et peut-être potes... Je sais que ça n'a pas été facile pour tous, mais je voulais mettre un point là-dessus. Devenir manager de ses anciens collègues, on sait la difficulté que ça peut apporter, d'autant plus avec des ergonomes qui sont les pires à manager, je pense.

Stéphane LAURET : Merci pour cette question. On en a parlé directement au départ dans cette présentation et on avait choisi d'apporter des éléments extrêmement positifs. Et cette question, elle est profonde, intime, je vais le dire comme ça. C'est évidemment extrêmement difficile à vivre parce que du jour au lendemain, on change le regard des autres autour de nous, ceux avec qui on a effectivement des rapports privilégiés. Donc, c'est une difficulté évidente cette question-là. C'est une réalité. Je ne sais pas comment le dire de façon positive.

Je réfléchis. Ça vaut le coup, quand même, de garder une note positive là-dessus. Ça permet, de mon point de vue, de se remettre en question, d'apprendre d'autres choses, parce que globalement, la démarche à laquelle cette organisation-là nous amenait nous permettait de faire une grosse transformation dans l'entreprise. C'est sûr que si on regarde ça d'un point de vue personnel, à un moment donné, ça change un peu les repères. Ça prend du temps, mais on le reconstruit différemment.

Il y a eu beaucoup d'allusions à ces journées d'il y a 10 ans, sur l'analyse du rôle du manager. On entend beaucoup d'études et on en a parlé pendant notre présentation aussi. Les managers sont en difficulté aujourd'hui. Il y a de plus en plus d'éléments qui montrent qu'il y a des difficultés. On ne fait pas exception à ça. On est aussi des managers comme les autres managers. Ces difficultés-là font partie de ce qu'on peut rencontrer. Pour autant, avec le temps, avec la construction, on voit les choses bouger. On voit que

ces cadres d'intervention qu'on a posés amènent des transformations. Il faut un peu de temps, mais quand on regarde dans le rétroviseur et qu'on voit ce que tout ça a permis de créer, on peut être fiers d'avoir apporté notre pierre à l'édifice, par rapport à ces transformations-là, et puis d'avoir contribué à ce que ça se passe. Il y a tout un tas de managers qui ne sont pas là aujourd'hui, mais qui ont été un peu les pionniers de ça, et qui ont mené, construit ces équipes-là. Ils l'ont fait avec une vision, ils ont entraîné, ils ont donné envie, et puis après, chacun a grandi là-dedans, a suivi une opportunité et a continué à avancer.

Mais on leur doit aussi d'avoir pris cette place et d'avoir fait ça. Ce n'était pas facile non plus pour eux, de mettre ça en place. Mais je trouve que le résultat, aujourd'hui, quand on voit la multiplication des équipes, on peut être fiers, collectivement, d'avoir apporté notre énergie à ça. C'est la vie.

Camille ECHEVERRIA : Je crois qu'il va falloir qu'on s'arrête là. Je vous remercie parce que la préparation a été un bel exercice aussi pour nous de partage, de pratique, de point de vue. Merci aussi pour votre honnêteté, parce que je sais qu'il y a des ergonomes de vos équipes dans la salle. Donc, merci de votre honnêteté et de de la franchise que vous avez eue. Est-ce qu'il y a le temps pour le mot de la fin ? Je vous laisse 30 secondes, une minute à chacun, si vous avez un mot pour la fin.

Caroline FAUCHEUX : Positif. Positif, oui. Notre nouvelle casquette, c'est difficile, mais c'est extrêmement enrichissant. Et ça nous construit. Ça nous construit aussi dans notre métier d'ergonome et je trouve ça très important. Donc n'hésitez pas à vous former, par contre, ça peut aider aussi. Et devenir manager, c'est quelque chose qui... En plus, on est dans un métier dans la relation humaine et je trouve que ça complète vraiment cette posture aussi d'ergonome et ça va bien ensemble.

PECH-OLIVO Ghislaine : Pour ceux qui veulent évoluer dans la profession, après avoir été ergonome junior, ergonome senior, ergonome plus, on peut effectivement devenir manager. L'ergonomie, elle nous outille aussi pour aller vers d'autres postes de chefs de projets, de formateurs, de responsables d'autres services que de services ergonomie. Je rejoins Stéphane qui dit qu'il y a de plus en plus d'ergonomes internes. Mais pour moi, peut-être pas dans 10 ans, mais il y aura aussi beaucoup d'ergonomes, certainement à des postes stratégiques qui, à leur façon aussi, contribueront à mieux déployer l'ergonomie dans les entreprises internes. Et ça, j'y crois très, très fort et il y a de la place pour tout le monde.

Stéphane LAURET : J'aime bien suivre la consigne. Tu nous as dit un mot, c'est ça ? Moi, je pense à bienveillance par rapport aux derniers échanges qu'on a eus. On a besoin de bienveillance, on a besoin

de la donner, de la recevoir dans la construction à laquelle on contribue. Ça permet d'avoir avec un peu d'humilité, de l'écoute, de la compréhension de ce qu'il y a autour de nous et dans les dynamiques collectives qu'on souhaite favoriser. Je pense que bienveillance, ce n'est pas mal.