

Artis ^{N°5 Janvier 99} votre factuellement

B u l l e t i n a p é r i o d i q u e d ' a u t o p r o m o t i o n

Début 99, fort de sept consultants, ARTIS FACTA s'étonne presque d'être parmi les plus «gros» cabinets-conseil en ergonomie. Un «poids lourd» comme aurait pu nous qualifier, s'il n'avait oublié de nous citer, un article de Courrier Cadres, intitulé «Qui sont les ergonomes?».

Cet effectif n'est que le fruit de notre volonté de construire une équipe généraliste, couvrant toute l'étendue où le facteur humain est en jeu.

Or, le qualificatif qui prévaut est «TPE», tant nous sommes encore une «Très Petite Entreprise», mi-fourmi, mi-cigale, à moins que l'on n'y voit l'agure d'une : «Très Prometteuse Ergonomie»...

Henri FANCHINI
henri.fanchini@artis-facta.com



L'équipe vous présente ses meilleurs vœux pour 1999

ARTIS FACTA
Ingénierie des facteurs humains

51, rue de l'Amiral Mouchez
75013 Paris
TÉL. : +33 1 43 13 32 33
Fax : +33 1 43 13 32 39
www.artis-facta.com

IMPRIMÉ EN FRANCE • Tirage 12 000 exemplaires

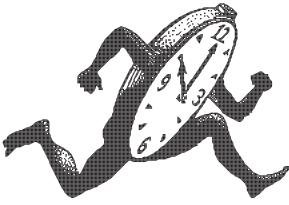
Toute reproduction, partielle ou totale, du présent ouvrage est non seulement permise, mais vivement encouragée, ainsi que sa diffusion la plus large possible :-)

Nouveaux clients

La SNCF, dans le cadre d'un vaste projet d'innovation lié à la billettique, à savoir : l'introduction de titres de transport multimodaux et sans contact. Une série d'expérimentations et d'enquêtes sur site pilote nous ont été confiées, pour apprécier l'impact de ce changement technologique sur divers métiers du transport ainsi que sur la clientèle.

La SACEM, pour une expertise quant à l'impact d'une réorganisation sur les conditions de travail et la qualité de vie des personnes concernées par des fusions de délégations régionales.

La BANQUE POPULAIRE, pour une assistance à la conception architecturale des postes d'accueil des futures agences ■



Vivre dans l'aléatoire avec des repères éblouissants

Le sort des entreprises de conseil est de côtoyer l'incertitude en ayant l'illusion d'en maîtriser une partie : incertitude quant à l'évolution du marché, à l'attribution des affaires, au déroulement des projets, etc. Par chance, le consultant est rompu à l'incertitude permanente des affaires qui peuvent lui revenir ou lui échapper.

La pratique est désormais répandue, quelle que soit l'envergure du projet concerné, que le recours au prestataire externe se fasse toujours en dernier, donc dans l'urgence : délai minimum entre la parution d'un avis d'appel à la concurrence au journal officiel et la date d'engagement, réponse attendue dans la semaine pour une affaire qui va durer des mois. Le client est toujours l'unique client.

Par chance, le consultant est rompu à intervenir la veille pour le lendemain et à prendre tous les trains en marche.

Dans cet environnement chahuté, la maîtrise de la temporalité d'une intervention est l'un des facteurs clé de la survie économique.

Initialement, chaque intervention est programmée en recherchant le bon tempo, celui qui permettra de laisser mûrir les choses tout en tenant les délais.

Mais, à l'épreuve du temps, chaque intervention comporte son lot de contrariétés : installations à l'arrêt, mouvements sociaux, périodes d'observation non pertinentes, prototypes ou maquettes trop peu robustes, rendez-vous annulés, réunions de dernière minute, changement d'interlocuteur clé, etc.

Au prestataire de s'adapter, le plus souvent sans réviser ni les échéances, ni les termes des fournitures. Par chance, le consultant est rompu à l'évolution du contenu de la demande du client en cours de prestation.

Recrues d'hiver

Après avoir examiné une cinquantaine de candidatures et procédé à une quinzaine d'entretiens, ARTIS FACTA a intégré deux nouvelles compétences au dernier trimestre 98.

Grâce à une annonce placardée lors du congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française, Cécile PETIT nous a rejoint. Titulaire d'un DUT en hygiène et sécurité, d'une maîtrise d'ergonomie et d'un DESS en ergonomie de l'université de Bordeaux, elle disposait d'une première expérience dans la restauration rapide.

C'est par une candidature spontanée via internet que Sandrine CHEIKH s'est fait connaître. Après avoir complété sa formation en sociologie par un DESS d'ergonomie (Paris V), elle a mené une étude quant à l'impact des démarches d'assurance qualité sur l'évolution des conditions de travail, ainsi qu'une intervention en milieu hospitalier ■

A chaque début d'affaire, au cours d'une réunion interne la charge de travail est répartie entre intervenants, et chacun impute de façon prévisionnelle de son temps de travail pour les semaines à venir.

Faux départs, accélérations brutales, attermolements, cadences floues, polyrythmie effrénée : un suivi hebdomadaire permet de réajuster le planning et d'anticiper les débordements, car, selon la taille de l'affaire, un ou deux jours de dépassement suffisent à évaporer la marge financière.

Que le temps d'une intervention vienne à être suspendu, il n'en demeure pas moins une charge de travail résiduelle : celle qui consiste à s'enquérir périodiquement, pronostiquer la reprise, se prémunir d'un télescopage avec une autre affaire, se replonger dans le dossier, s'y remettre..

Par chance, le consultant est rompu au surf sur les pics et les creux de sa charge de travail.

Enfin, l'intervenant, qui est convoqué pour résoudre un problème, arrive avec son matériel. Après avoir fait le tour de l'installation, il sort un marteau de son attaché-case, donne un coup de marteau à un endroit bien précis et, comme par miracle, le système se remet à marcher.

Le client stupéfait s'écrie : « Bravo, comment avez-vous fait ? Quel résultat merveilleux ! Combien vous dois-je ? » L'intervenant répond « 20 euros » Le client stupéfait : « 20 euros pour un coup de marteau ? »

« Oui ». Le client contrarié dit : « Il me faut une facture ». L'intervenant rédige la facture.

Sur la première ligne figure : « savoir où donner le coup de marteau = 19 euros », sur la seconde « coup de marteau = 1 euro » .

Le client est acquis au fait que lui soit facturée la prestation, plus difficilement la compétence.

Et que dire de l'intégration du coût de la disponibilité et de la réactivité ?

Manque de chance, le consultant est rompu... ■ HF

Retraite en Chevreuse

Lasse de sacrifier la construction d'une vision à moyen terme à l'urgence du quotidien, l'équipe s'est mise au vert fin janvier, au motif d'un séminaire interne, afin de «pétrir» l'ECM, comprenez : l'Enveloppe Culturelle Minima. Autrement dit, confronter nos systèmes de valeurs et nos aspirations.

Deux jours d'échanges ont permis à chacun de se projeter dans l'avenir, d'entrecroiser projet de vie et projet d'entreprise, d'esquisser quelques unes des embûches qui nous attendent, d'appréhender les alternatives de développement de la société, et de définir des axes stratégiques prioritaires.

Une part de la réflexion a été consacrée à l'amélioration des processus internes. Ainsi, des procédures ont été affinées collectivement, privilégiant coopération et répartition des tâches au sein de l'équipe, en phase avec le cycle de vie des dossiers, et avec le souci de répondre avec rigueur et efficacité aux attentes des clients ■



.. Quid des conditions de travail ?

La certification aux normes L'assurance qualité ISO 9000 entend garantir aux clients la capacité de l'entreprise à réaliser et à maintenir la qualité voulue par la reproductibilité des conditions de fabrication du produit, la règle principale étant : « on écrit ce qu'on fait et on fait ce qu'on écrit ».

Une étude¹ a permis d'éclairer les liens entre certification qualité et conditions de travail, selon trois axes : santé et sécurité, compétence professionnelle et autonomie.

Malgré l'absence de prise en compte explicite de la sécurité des opérateurs par la norme, l'hypothèse généralement formulée est que les politiques de qualité et de sécurité sont liées car leurs objectifs (maîtrise des aléas) et leurs méthodes (formalisation des procédés) sont analogues. Le nombre et la gravité des accidents sont réduits par la « chasse aux dysfonctionnements » que demande toute démarche qualité, avec notamment mise aux normes et maintenance régulière des machines. Il faut toutefois considérer les autres démarches organisationnelles adoptées par l'entreprise. Ainsi, les entreprises associant qualité et juste à temps connaissent des problèmes en termes de santé (maladies professionnelles reconnues au tableau 57 - affections péri-articulaires -) et de stress. Ces aspects sont minimisés, voire ignorés de ces entreprises.

Aux démarches qualité correspond un accroissement de la compétence des opérateurs qui mettent en jeu des savoir-faire particuliers et parfois nouveaux pour eux (contrôle). La reconnaissance de cette compétence se traduit rarement par des changements de classification ou par la prise en compte de l'avis des opérateurs sur le processus. Cependant, certaines entreprises pratiquent l'individualisation des salaires où sont intégrées la participation et les performances en termes de qualité. La polyvalence est pensée pour maximiser l'occupation des postes et éviter les ruptures de production sans permettre un réel développement des compétences des

opérateurs ni leur offrir de maîtrise du processus. L'opérateur n'a plus son poste de travail, mais tourne, à des postes plus ou moins intéressants, et peut rester plusieurs semaines sans retourner au même poste. La démarche qualité est intimement liée à cette polyvalence. On cherche à harmoniser et à uniformiser les façons de faire à lisser les différences entre opérateurs d'où la nécessité de consignes ou modes opératoires très détaillés.

La plupart des responsables qualité estiment que la démarche qualité donne de l'autonomie aux opérateurs. Elle est même recherchée afin notamment de limiter les arrêts de production et de réduire les recours à l'encadrement en cours de production. De façon classique, l'espace principal d'autonomie – qui implique indépendance – pour les opérateurs « de base » réside dans la possibilité de gérer les cadences, de répartir la quantité de travail sur la journée. Avec le juste à temps, cet espace d'autonomie est quasi inexistant. Les observations de postes permettent de repérer d'autres espaces d'autonomie tels la définition de seuils de prévenance. Ainsi un conducteur de four peut-il décider du degré à partir duquel inscrire ou signaler une modification. La discrétion imposée aux opérateurs apparaît dans le choix des outils à utiliser, dans la répartition des tâches entre opérateurs, dans le choix des paramètres à modifier pour maintenir la qualité du produit, dans l'organisation du temps (quand et combien de prélèvements effectuer).

L'intégration d'une analyse ergonomique adaptée à la mise en place d'une démarche qualité serait l'occasion de donner à cette dernière la dimension humaine qu'elle a tendance à négliger ■ SC

1) Etude a été réalisée dans le cadre d'un stage de DESS par Sandrine CHEIKH, pour le compte de la Direction Régionale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle d'île de France, à partir d'observations et de 60 entretiens semi-dirigés auprès de responsables qualité, de responsables sécurité, d'opérateurs, de médecins du travail et d'infirmières, dans 9 entreprises.

Brèves...

Délicieux... : « Aidez nous à fidéliser nos intérimaires ! » C'est en ces termes qu'une demande nous a été formulée lors du premier contact dans l'agroalimentaire.

[NDLR : les infidèles travaillent debout, affublés de la panoplie intégrale des protections individuelles de sécurité, à 8° centigrades et avec 97 dB de niveau sonore ambiant, en triant des pièces qui défilent à la cadence de 2000 par minute sur un convoyeur] ■

Much ado for nothing : notre site internet, www.artis-facta.com, a été remis à jour dernièrement afin d'offrir, à la clientèle, une meilleure visibilité du marché en ergonomie. Cette initiative n'est pas du goût de tout le monde...

Vous pouvez désormais demander à recevoir « Artisaniquement vôtre » en remplissant un formulaire en ligne ■

Bide : Courrier Cadres a consacré en octobre un dossier entier au métier d'ergonome, abondamment mis en valeur par les propos d'une dizaine de confrères.

Hélas, l'éclairage qui en ressort est mitigé. Qu'on en juge par la fin de l'article : « Reste à savoir comment une profession qui n'assure pas sérieusement la formation de ses jeunes diplômés pourra faire la démonstration de son caractère incontournable ». Une trop rare honnêteté ou l'expression de vanités individuelles seraient-elles à l'origine de ce portrait peu flatteur ? Le SNCE a envoyé une lettre à la rédaction pour signaler les enjeux de cette « mauvaise presse » ■

35 heures in the box : Le numéro de décembre de l'Entreprise relate l'exploit d'une start-up informatique sur le créneau des 35 heures. Miracle : elle a développé un logiciel qui « prend en compte les contraintes de l'entreprise, les souhaits des salariés et la demande de ses clients pour parvenir à une organisation idéale des emplois du temps ». Et l'ergonomie dans tout ça ? Rassurons-nous, elle est citée comme un avantage supplémentaire... sous couvert de « simplicité d'utilisation » du logiciel... ■

Veni, vidi, video

Le recours ^ des enregistrements audio - vidŽo devient quasi banal dans les interventions ergonomiques.

Que ce soit pour l'amŽlioration des conditions de travail ou pour la conception de produits, l'ergonomie est de plus en plus amenŽ ^ se doter d'une camŽra ou d'un camescope pour accompagner ses observations. Ces enregistrements servent souvent de support de discussion entre l'ergonome et les acteurs observŽs. C'est le cas type de l'autoconfrontation.

La technique d'autoconfrontation a ŽtŽ importŽe de l'Žthologie humaine par Pinsky et Theureau dans les annŽes 80. Elle consiste ^ questionner l'acteur observŽ face ^ l'enregistrement audio-vidŽo de ses actions et communications en choisissant quelques sŽquences significatives de son activitŽ.

Cette prŽsentation dŽtit ^ des rŽgles strictes. Le but est de faire expliciter par l'acteur les savoirs rŽellement mis en œuvre, Ç ici et maintenant Ē, au cours des sŽquences d'action et de communication observŽes. A ce premier niveau d'autoconfrontation¹, les questions de type Ç pourquoi Ē sont bannies afin d'Žviter que l'acteur ne fasse appel ^ des connaissances thŽoriques ou techniques ou ^ des consignes dans l'explication des causes ^ l'origine de ses actions et des buts poursuivis.

Les sŽances d'autoconfrontation ou restitution de sŽquences d'activitŽ filmŽes en gŽnŽral rŽpondent aux rŽgles d'ontologiques classiques en ergonomie (anonymat, confidentialitŽ). Elles tentent aussi de respecter certaines rŽgles spŽcifiques (demande d'autorisation de diffusion).

D'autres rŽgles s'ajoutent nŽcessaires pour gŽrer certains phŽnomŽnes nŽconnus et qui sont liŽs aux effets ou impressions nŽgatives ressentis face ^ l'enregistrement de son propre comportement.

Cette revisualisation n'Žst jamais neutre come en tŽmoignent les extraits suivants : Ç les clients nous disent qu'on est aimable, ils sont menteurs !! Ē Ç je suis un peu braque quand mŽme au tŽlŽphone et je me rends pas compte !! Ē Ç Les clients disent que j'ai une jolie voix, c'est pas vrai !! Ē.

La rŽaction ^ l'enregistrement peut aller jusqu'au l'abandon et le refus de continuer de commenter l'enregistrement : Ç l' je suis pas en forme du tout, je fais que des bŽtises Ē je prŽfere ne pas regarder, je veux arrŽter Ē.

Comment rŽagir ^ de telles situations ? Quelle attitude adopter ? Faut-il ignorer ces rŽactions ?

En prendre conscience et fournir quelques explications ^ telle personne qui s'ŽinquiŽte de se rŽpŽter ŽnonnŽment au tŽlŽphone, et lui expliquer que c'est un fait courant en communication tŽlŽphonique peut suffire ^ dissiper ces effets. C'est d'Žj une premiŽre piste Ē de rŽflexion. A suivre ! NB

L'autoconfrontation comporte 3 niveaux d'entretien. Le second niveau autorise la question Ç Pourquoi Ē afin de comprendre la situation observŽe, et le troisiŽme niveau vise un questionnement orientŽ vers la conception de la situation future.



Silence, moteur Ē Ēon simule.

Comment, dans le cadre de l'introduction d'une nouvelle technologie, crŽer des conditions favorables ^ la simulation de l'activitŽ future probable d'opŽrateurs en relation avec une clientŽle ou plus gŽnŽralement des tierces personnes ?

... en sollicitant le concours de comŽdiens.

Que d'atouts ! ARTIS FACTA enfin metteur en scŽne, producteur, rŽalisateur, maŽtre de la situation !

TrŽve de plaisanterie.

Avoir recours ^ des comŽdiens s'ouvre une nŽcessitŽ dans certaines situations ou tout au moins une formidable opportunitŽ, dans bien d'autres. C'est le pendant, c'Žst mŽ humain, du magicien d'Oz, du c'Žst des interfaces.

A vous de juger, d'aprŽs les qualitŽs de ces cŽlŽbritŽs, lors du casting :

RŽactifs : intŽgration rapide des fonctionnalitŽs du nouveau concept au d'ur de la situation simulŽe et assimilation aisŽe des ultimes modifications des scŽnarios ^ jouer.

Disponibles et rigoureux : patience, exclusivitŽ et capacitŽ ^ reproduire le mŽme jeu face aux diffŽrents opŽrateurs sollicitŽs ... garantissant le respect du protocole expŽrimental et une certaine cohŽrence dans la dŽmarche ... et permettant aux ergonomes de se concentrer sur l'accueil des opŽrateurs et les fruits de la simulation.

Energisant : leur non appartenance au projet, l'absence d'enjeux pour eux se traduisent par une certaine sŽrŽnitŽ et une gaietŽ bŽnŽfiques aux acteurs du projet (ergonomes, opŽrateurs, maŽtre d'œuvre...)

CrŽdibles : des aptitudes propres ^ incarner des personnages - images de la rŽalitŽ - auxquels les opŽrateurs seraient confrontŽs dans le futur systŽme

... bref : une mise en situation recrŽe trŽs proche de la rŽalitŽ, un environnement propice ^ la projection des opŽrateurs dans le futur systŽme. CP

ARTIS FACTA 01 43 133 233

www.artis-facta.com

Pascale Soulard	pascale.soulard@artis-facta.com
Nasser Bouzit	nasser.bouzit@artis-facta.com
Œcile Petit	cecile.petit@artis-facta.com
Henri Fanchini	henri.fanchini@artis-facta.com
Sandrine Cheikh	sandrine.cheikh@artis-facta.com
Yves MŽmeteau	yves.memeteau@artis-facta.com
Sonia Szewczuk	sonia.szewczuk@artis-facta.com
Gabriel Carballeda	gabriel.carballeda@wanadoo.fr

