

Artis ^{N°11 Mai 2001} factuellement *votre*

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

Un premier trimestre bien rempli a différé de quelques mois nos désirs de communication et d'autopromotion. C'est chose réparée avec ce onzième bulletin qui marque les sept ans, date à date, de la création d'Artis Facta.

De nouveaux formats d'intervention tels les expertises auprès des CHSCT et des contributions dans des projets architecturaux sont venus diversifier encore nos champs d'intervention.

Serait-ce pour autant l'âge de raison ? Pas sûr, tant il est vrai que nous suivons l'adage de Heinz von Foerster «*si tu veux connaître, apprends à agir*», nous exposant ainsi à des essais et erreurs, qui fondent et sanctionnent notre apprentissage.

Henri FANCHINI
henri.fanchini@artisfacta.com



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 :-)

Penser la productivité, agir par l'ergonomie

Il arrive qu'un questionnement direct en termes de gains de productivité motive les demandes d'intervention adressées à ARTIS FACTA. Cette question se doit d'être traitée en tentant de lever les a priori antagonistes que soulève l'emploi même du terme.

Pour beaucoup d'ergonomes, le terme est tabou voire «obscène», la productivité étant de prime abord suspectée d'accroître la charge de travail ou allant de pair avec la suppression de postes de travail. A l'autre extrême, la convergence entre productivité et conditions de travail relève de l'évidence pour certains responsables de projet. Le travail du consultant n'est pas de refuser l'approche sous l'angle de la productivité, mais d'en élargir la problématique, parfois au risque de ne pas satisfaire les attentes initiales des responsables du projet dans les termes exacts où elles sont posées.

Le plus souvent, un vecteur de productivité est identifié par des responsables, autour duquel se focalise la stratégie d'évolution pour l'entreprise. Dans les deux cas qui se sont récemment présentés à nous, les ressorts de la productivité s'avéraient très classiques :

- la mécanisation d'une activité jusqu'à lors entièrement manuelle,
- la suppression de postes et de tâches jugées annexes (ex : nettoyage de machines).

Le rôle de l'ergonome est alors, par la prise en compte de la réalité du travail tel qu'il se pratique dans l'entreprise, d'inclure dans la problématique de la productivité d'autres aspects écartés a priori par les porteurs du projet.

En l'occurrence, là où la mécanisation semblait synonyme de gains de productivité et pouvait promettre une réduction de la pénibilité du travail, l'analyse de l'activité et les entretiens avec les opérateurs ont permis de souligner l'importance, au cœur du processus de production, de la structuration d'un collectif. Pour la qualité du travail final, ce collectif ne devait pas être mis à mal par la mécanisation, si celle-ci est conduite. Là où la suppression de postes et de tâches semblait la meilleure opportunité, les ergonomes ont mis en avant d'une part des questions d'efficacité de machines, dont l'obsolescence et l'entretien n'avaient pas été retenus comme facteurs limitants à la productivité et d'autre part, les conséquences d'une réorganisation sur la qualité de la production et surtout sur la santé des opérateurs. Ainsi, la mise en débat de questions a priori non centrales peut être l'occasion pour l'entreprise de réorienter ou d'aménager sa stratégie initiale de recherche de productivité

■ SC & SS

*Nouveaux clients**

Le Centre Administratif Départemental de Nanterre, pour une étude-action sur l'accueil inter-ministériel (en collaboration avec l'Atelier d'Architecture D. Tessier).

ACCENTURE, pour une assistance à la conception de bornes interactives.

CHRONOPOST, pour une réflexion sur la conception de certains types d'emballages (en collaboration avec la société Position).

Plusieurs expertises :

- ALTADIS, pour une assistance à la mise en place d'une nouvelle organisation du travail,

- un Institut de Réadaptation et de Rééducation pour une question d'amiante (en collaboration avec Urbatic Concept),

- AOM-Air Liberté, pour un réaménagement d'espaces de travail,

- Une Caisse Primaire d'Assurance Maladie, pour une problématique de harcèlement moral.

* ne figurent pas dans cette rubrique les contrats passés avec des clients fidélisés.



À l'heure des reality show, nous ne résistons pas à la tentation de verser dans le publi-reportage. Voici le premier interview exclusif d'Henri FANCHINI, fondateur d'ARTIS FACTA.

Info ou intox ? À vous de juger...

C. OKRENT (pour le Biletin) : Vos clients sont parfois étonnés d'apprendre qu'ARTIS FACTA intervient dans des domaines très différents. Comment expliquez-vous cette diversité ?

HF. Il est vrai que l'entreprise comme un champ de prestations assez étendu, malgré la taille modeste de l'équipe.

Nos activités relèvent schématiquement de trois domaines. D'une part, le domaine «Organisation du travail» qui se préoccupe des questions de santé et de productivité, et du lien entre ces deux thèmes. D'autre part, le domaine «Conception de produit» qui s'intéresse à la conception et l'évaluation des produits professionnels ou grand public, faciles d'usage et adaptés aux besoins des utilisateurs. Et enfin le domaine «Sûreté assurée par l'homme» qui se soucie de la contribution positive de l'homme à la maîtrise des risques industriels majeurs.

Quel rapport entre tout ça ? L'explication tient dans le fait que nos réflexions sont construites «toujours à la mesure de l'homme¹» en partant de l'activité réelle des personnes concernées, en prenant en compte les contraintes de l'environnement effectif de travail et en intégrant les connaissances disponibles sur le «fonctionnement» humain, aussi bien d'un point de vue physiologique, que cognitif, psychologique et sociologique.

A. DUHAMEL (pour le Biletin) : Votre éclectisme n'engendre-t-il pas un risque de dispersion ?

HF. Nous sommes conscients de ce risque, mais nous disposons de plusieurs paradoxes. En premier lieu, pour ce qui concerne l'équipe, tous les intervenants d'Artis Facta ont en commun une formation en ergonomie, ce qui facilite les échanges, ainsi qu'une formation complémentaire, relevant des sciences humaines ou des techniques de l'ingénieur. De plus, et sauf exception, ils travaillent systématiquement à plusieurs sur chaque affaire et tous interviennent dans plusieurs domaines. Le client est donc en relation avec des généralistes ayant une expérience plus approfondie sur un secteur ou une problématique particulière ; et il bénéficie toujours d'un multiple point de vue.

En second lieu, intellectuellement et pour peu qu'on s'y arrête, chaque domaine entretient des rapports étroits avec les autres.

Ainsi, en cours de conception d'un produit, en étant sensibilisé aux maladies professionnelles, le consultant s'inquiétera des processus de fabrication du produit. Par exemple, lors de la fabrication d'une pièce en plastique, selon que vous qtez pour visser ou clipper le boîtier, les répercussions ne seront pas les mêmes en termes de TMS² pour les opérateurs sur la chaîne de montage.

Il en va ainsi de la «Conception de produit» vers l'«Organisation du travail», mais également de la sûreté vers la conception : par exemple, intégrer les connaissances relatives à l'erreur humaine et aux processus facilitant leur détection et leur réparation. L'intérêt est évident lorsque l'on conçoit des équipements médicaux.

Il en va de même de l'organisation vers la sûreté : l'expérience issue d'expertises en matière de harcèlement moral ne peut que vous aider lorsqu'il s'agit d'apprécier le climat d'un collectif qui pilote une installation à risques.

En réalité, la plupart de nos interventions sort «à cheval» sur plusieurs domaines. Pour nous, ce découpage est une fiction, une commodité pour présenter notre activité. Je n'en dirais pas autant d'un certain nombre de nos collègues, pour qui ces frontières sont réelles au point de constituer des chapelles incompatibles. Je m'étais d'ailleurs déjà exprimé sur cet aspect³.

Ceci étant, je revendique notre éclectisme comme une réponse aux sectarismes qui pénalisent la profession..

M. DUMAS (pour le Biletin) : Vous avez évoqué le fait que l'ergonomie est le tronc commun de vos formations et le fondement vos interventions. Or, d'une manière générale, si l'on en juge par votre politique de communication, vous revendiquez assez peu l'appellation d'ergome. N'y a-t-il pas un problème d'identité ?

HF : Ce fut longtemps un dilemme et c'est aujourd'hui un parti pris (rires), même si ARTIS FACTA compte plusieurs ergonomes européens⁴. C'est en lien avec ma réponse précédente, lorsque je déplorais certaines formes de mépris – souvent instituées par des querelles d'universitaires – entre les «ergomes issus du champ de la santé» et les «ergomes issus du champ de la conception». Ou, selon la cause à laquelle on nous convoque, entre les «purs» et les «impurs».

Tout cela est stérile en regard de la lisibilité de l'ergonomie. Plus sérieusement, toutes ces chapelles, qui s'évertuent à régler leurs comptes, sort en marge de la réalité. Sur le marché des prestations en ergonomie, sévit une troisième catégorie, que je qualifierais «d'usurpateurs», qu'ils en soient conscients ou non.

Ce sont tous ces gens, qui se prétendent ergonomes, alors qu'ils ignorent souvent jusqu'à l'existence même de formations en la matière. Ils colportent une vision très réductrice de l'ergonomie. À savoir : un fatras de préceptes se réduisant à la détermination des hauteurs de tables ou de la forme des brosses à dents, la définition de couleurs pour rendre les écrans d'ordinateurs «conviviaux», ou le fait de traiter les questions de stress au travail en répondant à un questionnaire en ligne sur Internet.

Mon pronostic est que le terme «ergome» est galvaudé, et pour longtemps. Le sens commun se satisfera bientôt de l'ergonomie telle que pourraient la définir des présentateurs d'une émission de téléachat. Il vaut donc mieux s'en détacher pour ne pas en souffrir.

En réalité, mon métier c'est consultant...sous entendu «en ergonomie». Mais, pour moi, l'ergonomie est un moyen parmi d'autres pour instruire les questions relatives au travail, pas un sacerdoce !

J. CHANCEL (pour le Biletin) : Dans l'univers impitoyable que vous nous avez dépeint, qu'est ce qui au fond vous anime encore ?

HF : La conviction qu'il est possible de démontrez, par les actes, la plus-value et les valeurs de l'ergonomie, en étant exemplaire. C'est-à-dire en nous appliquant en premier lieu les conseils dont nous prétendons faire bénéficier autrui. En l'occurrence, en démontant notre capacité de construire et de rendre pérenne l'activité d'une PME, par exemple, une entreprise prestataire de services intellectuels. ARTIS FACTA pour ne rien vous cacher.

T. ARDISSON (pour le Biletin) : Que pouvez-vous nous dire de cette photo de Cartier-Bresson où l'on vous voit en train de boire un cappuccino à la terrasse du Flore, en compagnie de Bill GATES et de Richard BRANSON, le Pôj de chez Virgin ?

HF : Pfff. Ce n'était pas un cappuccino. Pour le reste..joker ■

1. [NDR] Référence à un slogan d'ARTIS FACTA.

2. Troubles Musculo-Squelettiques.

3. Référence à une communication au congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française « Croquis et agaoeries d'un ergome qui fait commerce de son art». [NDR : consultable sur www.artis-facta.com]

4. Qualification sanctionnant un niveau d'études et un nombre d'années de pratique en ergonomie.

Quand la vie d'un «harceleur» est un long fleuve tranquille

À la croisée des chemins entre la psychodynamique, la psychosociologie et l'ergonomie, le **harcèlement moral** reste un sujet difficile à traiter dans l'absolu. Aussi, intervenir dans un climat de crise sociale sous-jacente, de malaise, par le biais des conditions de travail sans pour autant nommer ostensiblement le « coupable originel », n'est pas sans conséquence psychologique pour l'intervenant. Par expérience, il semble qu'une totale satisfaction aussi bien des salariés et que de l'intervenant ne peut être obtenue que par l'éviction du «harceleur» désigné. Cependant, cela n'est possible qu'avec un mouvement unique et unanime des salariés. Or, la particularité d'un «harceleur» réside dans son habileté à favoriser les uns aux dépens des autres, de manière à dichotomiser ses troupes et coller ainsi au vieux dicton : «diviser pour mieux régner». Le pire, c'est que ça marche !

D'un côté les «victimes» fondent tous leurs espoirs dans l'intervention qui doit être garante d'une vie au travail meilleure fondée sur le départ du «harceleur» ; de l'autre côté les «privilegiés» considèrent l'intervenant comme le semeur de troubles en traitant la manœuvre de simple cabale ... Cependant, les «harcelés» par définition ne sont pas en position de force pour pouvoir s'insurger contre le harceleur et, par conséquent, l'intervenant doit porter, seul, sur ses épaules, tout le poids de leurs récriminations, et ce dans la confidentialité la plus absolue.

Les instances représentatives du personnel doivent alors jouer leur rôle à part entière : elles sont déterminantes pour prendre le relais et porter l'exigence d'une évolution de la situation dans l'intérêt des «victimes». Par ailleurs, la proposition de la section du travail du Conseil Economique et Social, émise le 28 mars dernier, préconisant des «mesures de prévention intéressant aussi l'organisation et les finalités du travail» nous semble particulièrement pertinente afin de faire appel à un intervenant extérieur avant que la situation ne soit trop critique. ■ AB & PS

Dernière minute : l'Assemblée Nationale vient d'adopter une disposition du projet de loi sur la modernisation sociale qui punit le harcèlement moral d'un an de prison et de 100 000 F d'amende, et qui le définit comme des «actes répétés ayant pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte aux droits du salarié et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale, ou de compromettre son avenir professionnel». Espérons que cette nouvelle loi nuira à la tranquillité des harceleurs.

Quelle est la différence entre un ergonome et un couteau suisse ?

[réponse en bas de page]

Il y a longtemps que l'on ne doute plus de la diversité des connaissances que le métier de consultant en ergonomie requiert.

Différentes définitions de l'ergonomie la mentionnent d'ailleurs, comme celle de A. WISNER : «L'ergonomie est l'ensemble des connaissances relatives à l'homme et nécessaires pour concevoir des outils, des machines et des dispositifs qui puissent être utilisés avec un maximum de confort, de sécurité et d'efficacité».

Bien sûr, ce qui vient à l'idée, ce sont des noms de disciplines telles que la physiologie humaine, l'anthropométrie, la psychologie cognitive, des métiers de l'ingénierie...

Certes, à cela, il faut ajouter des compétences en matière d'écoute et de compréhension de la problématique du client, en termes de rapidité d'adaptation aux différentes situations et de rôle d'accompagnement et de conseil du client.

Mais voici d'autres, qui semblent avoir été oubliées dans l'escarcelle du consultant en ergonomie.

- Docteur es surface & volume : «...voici les experts en surfaces et volumes » ;
- Décorateur d'intérieur : «vous nous direz les jolies couleurs qu'il faut mettre » ;
- Jardinier/paysagiste : « ...vous n'avez pas fait figurer les plantes vertes sur les plans de votre proposition d'aménagement spatial » ;
- Postier ? : « les factrices humaines ».

Et sachez, que chez les consultants d'ARTIS FACTA bien d'autres compétences insoupçonnées ne demandent qu'à s'exprimer ■ DV

Brèves...

L'appel de la forêt...

Au terme de quelques mois d'une collaboration agréable et intensive, Joël FLAMBEAU, très récent papa, a succombé aux appels de sa forêt vosgienne, et quitté notre équipe, dans l'optique d'oxygéner ses neurones. Parfois l'arbre cache la forêt... ■

Une lueur d'espoir...

Lu cette recommandation dans un rapport sur les conditions de travail : «espérons que l'année 2001 sera aussi l'année du changement pour les conditions de travail» ■

Et vive le bon sens...

Entendu cet argument, dans une affaire portant sur des questions d'aménagement spatial : «Les douches ne servent à rien, quand j'y suis passé, il n'y avait personne» ■

Contresens...

Relevé dans un cahier des charges le fait que l'étude «doit porter sur le risque ergonomique» en précisant que «les personnes les plus exposées aux risques ergonomiques sont le personnel de la fonction exploitation». On s'est finalement compris, mais de là à croire que l'on soigne le mal par le mal... ■

Pas assez cher, mon fils...

Relevé dans l'Usine Nouvelle, à propos d'un établissement de 700 personnes qui monte des cartouches de photocopieur, le fait que trois machines ont été regroupées sur le même poste, ce qui a permis de supprimer les «déplacements inutiles». On nous y informe que la société (l'un des leaders mondiaux) a «investi 3000 francs pour cet équipement ergonomique» et que «les opérateurs y ont gagné en confort, et le site en productivité». Saluons cet investissement historique et l'opérateur chargé de l'outillage qui a eu cette idée géniale. L'histoire ne dira pas si ces déplacements correspondaient à des micro-récupérations et comment auront évolué les cadences ■

L'ergonomie sans l'homme...

La discrimination entre l'homme et la machine régresse. Pour preuve, une agence de Design a conçu un robot de conditionnement par picking (que l'on suppose entièrement autonome), qui «sans aucun angle droit, s'avère ergonomique...». En prime : «l'esthétique de la machine participera sans aucun doute à l'amélioration du cadre de travail». De qui ? Mais des robots, bien sûr... ■

Séminaristes...

Pour la troisième année consécutive, le syndicat des cabinets-conseils en ergonomie (CICF/SNCE) tient son séminaire, comme toujours ouvert aux non adhérents, cette fois à Paris. Au menu, d'une part, l'état de l'art du dispositif d'évaluation des risques professionnels, et d'autre part, une plate-forme d'échanges entre consultants et ergonomes praticiens internes, tant sur la co-construction des interventions que sur les aspects contractuels ■

0 F o r m e r s u r m e s u r e ...

1 En entreprise, les consultants d'Artis Facta conduisent des interventions en lien avec des problématiques précises, mais ils sont également sollicités afin de mettre en place et de mener des formations en ergonomie dans des secteurs très diversifiés (automobile, nucléaire, administratif, agricole, etc).

2 On peut distinguer trois grands types de demande de formation.

3 1. Des formations générales à l'ergonomie.

4 Ces formations sont à destination de publics variés : des membres d'un CHSCT, une équipe de concepteurs, etc.

5 La formation en ergonomie peut alors être un module intégré à une formation plus large. Les personnes en formation auront donc l'occasion durant leur stage de formation de rencontrer différents intervenants venant d'horizons divers : préventeurs, ergonomes, juristes, etc.

6 Pour ces formations, les objectifs sont souvent multiples. L'objectif est à la fois de sensibiliser à l'ergonomie (objectifs, méthodes, etc.) et de donner les connaissances et les outils nécessaires à l'intégration des exigences ergonomiques dans un contexte d'action spécifique.

7 Pour des membres de CHSCT, il s'agit par exemple d'être à même de repérer les situations à risques, de proposer et d'engager des actions.

8 2. Des formations sur un thème précis.

9 L'exemple typique est celui de la formation au travail sur écran.

10 Dans ce cas, l'objectif est de faire coller les connaissances théoriques (normes, données physiologiques, etc.) au plus près de la situation de travail des personnes en formation.

En préalable à la formation, nous cherchons à acquérir des éléments d'informations sur l'activité de travail à travers des observations sur le terrain.

Ces observations ont, pour le formateur, un double intérêt :

- apprécier le niveau de connaissance en ergonomie

 Agri, Béton & Archi

Bienvenue à Sandra SABLON, qui venue du pays des Ch'ti, mais originaire de la Guadeloupe, a choisi d'embrasser les couleurs de l'équipe d'Artis Facta.

Après plusieurs interventions menées dans les domaines agricoles et agro-alimentaires, elle a passé plusieurs mois sur les chantiers du BIP pour alimenter sa réflexion sur les questions de réduction du temps de travail et d'organisation du travail, en vue de la thèse qu'elle mène actuellement.

Titulaire d'une maîtrise de sciences et techniques en ergonomie et physiologie (Paris XI), et d'un DESS Ergonomie et conception des systèmes de production (Paris I) et d'un DEA (CNAM Paris), elle nous apporte également son expérience dans les projets organisationnels et architecturaux ■

des futurs participants à la formation, et adapter ainsi son contenu en fonction de leurs préoccupations ;

- recueillir des éléments concrets issus des situations de travail qui serviront de support à la formation, dans le cadre par exemple d'un projet précis. Ces informations visent à faire en sorte que les exemples employés soient concrètement rattachés à la situation quotidienne de travail.

3. Des formations actions. Les formations actions sont issues d'une pratique de formateurs pour acquérir et construire des compétences.

Le principe d'une formation action est le traitement de situations réelles. Ces situations sont soit des situations quotidiennes de travail, soit des projets de transformation.

Ces situations vont constituer le fil directeur de la formation mais aussi sa finalité. Les participants sont donc dans une situation d'apprentissage de compétences sur des enjeux réels dans le travail.

Les formations actions articulent à la fois une «logique de formation» et une «logique d'action» qui ne réfèrent pas aux mêmes processus de décision et aux mêmes acteurs.

Enfin le processus de formation action requiert une préparation et un accompagnement particulier des formateurs. En effet, les participants acquièrent des compétences «en agissant» et non «pour agir» suite à une formation classique.

Une formation action est donc co-construite : les conclusions (solutions et transformations) sur les situations étudiées ne sont pas connues d'avance par le groupe acteur.

Ce processus, plus lourd en moyens et ressources que les formations classiques, fait plus appel à la mobilisation des participants et de la Direction, il est plus «engageant» pour tout le monde.

Le préalable à toute action de formation est donc de rechercher le mode de formation le plus adapté à la demande formulée, tant dans le contenu (à travers une première étape de prise de connaissance des situations de travail) que dans la forme (formation "classique" ou formation action) ■ SC

ARTIS FACTA ☎ 01 43 133 233

www.artis-facta.com

Consultants :

Pascale Soulard

pascale.soulard@artis-facta.com

Henri Fanchini

henri.fanchini@artis-facta.com

Sandrine Cheikh

sandrine.cheikh@artis-facta.com

Sonia Sutter

sonia.sutter@artis-facta.com

David Vrinat

david.vrinat@artis-facta.com

Alexandra Buisine

alexandra.buisine@artis-facta.com

Isabelle Pelecanos

isabelle.pelecanos@artis-facta.com

Gabriel Carballeda

gabriel.carballeda@artis-facta.com

Sandra Sablon

sandra.sablon@artis-facta.com

Assistante de gestion :

Rose Moreira

rose.moreira@artis-facta.com

 ARTIS FACTA