

Artis ^{N°14 Septembre 2002} 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

En s'appliquant à elle-même ce qu'elle préconise à ses clients, Artis Facta, a enclenché sa propre démarche participative, lors d'un séminaire interne en mars dernier.

L'objectif est de structurer notre fonctionnement, afin d'offrir plus de repères stables aux consultants quant aux directions stratégiques adoptées, aux attendus, à la répartition des rôles et aux responsabilités.

Cela prend du temps, mais le gain en performance devrait bientôt être perceptible pour chacun...

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 :)

Participer, oui !

Mais pour transformer...

Dans la plupart des entreprises, dès lors qu'un projet ne saurait passer inaperçu et doit engendrer indubitablement des modifications de l'organisation du travail, il est de bon ton d'invoquer ou de se réclamer d'une démarche participative dans la mise en place dudit projet.

CEil extérieur, le consultant d'ARTIS FACTA est lui aussi convié à souscrire à —et s'inscrire dans— la démarche participative, que celle-ci s'avère authentique ou qu'elle recèle une forme de démagogie. Pourtant, dès que l'on troque l'étiquette de consultant pour adopter une posture d'*intervenant*, la démarche participative —que nous appelons également démarche de co-construction—, s'avère, lorsqu'elle est possible et lorsqu'elle nous est confiée, une sérieuse garantie de réussite du projet.

Faire participer des salariés, pourquoi ? La réponse à cette question trouve sa justification dans l'un des postulats de base de l'intervention ergonomique : les salariés sont experts de leur situation de travail. S'affranchir de leur avis, c'est s'aventurer dans de vaines spéculations comportementalistes qui ne confèrent aucune prise supplémentaire sur le projet.

☞ **Suite page 2**

*Nouveaux clients**

AIR FRANCE INDUSTRIE, pour un accompagnement du changement dans le cadre du projet de conception de la Nouvelle Unité Industrielle de réparation des équipements.

L'APEC pour une étude du système d'information, visant à en évaluer l'impact sur le travail, le métier et l'emploi des salariés.

Plusieurs centrales nucléaires espagnoles, pour des actions de formation, en collaboration avec Jesus Villena de la société Ergotec.

Les GALERIES LAFAYETTE pour une étude sur les conditions de travail destinées à prévenir leur dégradation.

INTERMARCHÉ pour une expertise sur la prévention des risques encourus par les chauffeurs livreurs et les tractionnaires lors des situations de livraison.

CIS BIO INTERNATIONAL (filiale du groupe SCHERING) pour une étude Facteurs Humains sur des questions de sûreté et de production de produits radio-pharmaceutiques.

IXIS, filiale de la Caisse des Dépôts et Consignation, pour une expertise sur les conditions de travail, suite au regroupement de plusieurs entités dans un même bâtiment.

L'OCIM pour une sensibilisation à l'ergonomie, dans le cadre d'un séminaire, des concepteurs de «manips» travaillant pour les musées de sciences et découvertes.

Une filiale de l'UNION FINANCIERE DE FRANCE pour une expertise relative à l'impact sur les conditions de travail des salariés de la mise en place d'un nouveau système d'information.

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

Participer, oui ! Mais pour transformer... (suite)

Pour autant, impliquer les salariés dans le processus d'intervention comporte des contreparties :

- En premier lieu, dans tout processus participatif l'intervenant ergonomiste (et ses commanditaires) s'oblige(nt) à entendre ce que les salariés ont à dire sur leur travail ; ceci implique une confiance entre les intervenants et les salariés, confiance qui s'élabore dès la première présentation de la démarche et du projet aux intéressés, et qui est d'autant plus nécessaire que la demande d'intervention apparaît de prime abord comme une demande extérieure aux salariés.
- Ensuite, pour tous les acteurs impliqués, la participation tient lieu de préparation au changement, et de formation. Cela permet aux salariés de s'appropriier le projet, et chacun s'oblige à « se projeter vers un possible autrement ».
- Incidemment, faire participer les salariés d'une même entreprise mais de métiers ou de secteurs différents est aussi l'occasion de regards croisés, d'une mise en mouvement d'un collectif, ne serait-ce que par la meilleure connaissance des situations de travail d'autrui, donc des contraintes et des exigences qu'elles comportent.

Faire participer les salariés, comment ?

Entretiens individuels et/ou collectifs ; observations et restitutions ; validation individuelle et/ou collective ; groupes de travail, constituent autant de plates-formes pour traduire en actes la démarche participative annoncée .

Cependant, pour que la participation du personnel soit effective et efficace, elle requiert (1) un engagement volontaire et (2) une disponibilité des personnes concernées par le projet, donc par voie de conséquence, (3) un engagement de la Direction en matière d'autorisations et de moyens (temporels notamment) octroyés à ses collaborateurs. La participation exige du temps !

Les salariés peuvent être impliqués dans différentes instances de participation, et, au cours de nos interventions, nous faisons la distinction entre :

- Les *groupes de travail*, composés de salariés directement concernés par l'évolution des situations de travail. Selon les étapes du projet, ces instances contribuent à élaborer, valider, et instruire des choix.
- Le *comité de pilotage* qui s'entend comme un collectif de conduite de projet. Il oriente l'intervention. Les résultats des analyses de l'équipe d'intervenants et ceux de la réflexion menée par les groupes de travail y sont exposés, discutés et validés. C'est généralement une instance de décision.

Dans la pratique, une fois les intentions « participatives » révélées et énoncées, nous savons par expérience, que la mise en œuvre de ce type de démarche comporte un certain nombre de questions, voire d'écueils :

Comment sont choisis les participants ? Comment s'inscrit-on dans une démarche préexistante ?

Comment et par qui sont choisis les salariés impliqués dans la démarche ? Qui sont les animateurs du groupe : les intervenants externes ou les porteurs du projet en interne ? Citons l'expérience d'une intervention s'appuyant sur une démarche de conduite du changement dans un établissement public.

Nous avons travaillé avec un groupe constitué, se réunissant sur d'autres questions préalablement à notre mission. Dans ce cas, le groupe étant constitué, nous avons apprécié la qualité des échanges et le mode de fonctionnement collectif dès nos premières réunions, a contrario, des questions sans rapport avec notre intervention étaient

souvent soulevées et nous devions en permanence recadrer les débats afin d'éviter les dérapages hors sujet.

Quelle temporalité (rythme et durée) adopter ?

L'intervention ne doit pas s'étaler sur une trop longue durée faute de quoi le groupe risque de s'étioler et les participants de s'essouffler. Mais, elle doit leur laisser le temps de prendre du recul, d'apporter de la matière, de construire leur propre position. Nous avons encore en mémoire l'expérience d'accompagnements de mises en place de réduction du temps de travail : les contraintes temporelles, dictées par le calendrier réglementaire, ont souvent contrecarré l'instauration d'une réflexion suffisamment approfondie et d'une co-construction aboutie.

Quel investissement l'entreprise accepte-t-elle ?

En permettant à des salariés de participer à des réunions, l'entreprise investit des heures de travail qui ne sont pas toujours bien évaluées a priori.

Nous rencontrons régulièrement des salariés, a priori inquiets quant à leur possibilité de participer de façon suivie aux groupes de travail, ayant en tête le coût immédiat pour l'entreprise des heures « non productives » et pressentant des réticences de la part de leurs responsables hiérarchiques. Nous insistons alors sur le fait que l'engagement de la direction soit relayé aux différents niveaux hiérarchiques afin, d'une part de garantir les conditions de la démarche participative aux intéressés et, d'autre part, d'éviter de placer les uns ou les autres en situation de double contrainte.

Quelle place réserver aux instances représentatives du personnel ?

Elles ne sont pas forcément expertes de l'analyse du travail. De ce fait, leur rôle se situe plus au niveau du comité de pilotage qu'au niveau de l'instruction des questions au sein des groupes de travail.

Comment se prémunir des participations alibi ?

Il arrive que les jeux soient faits d'avance en toute connaissance de cause par l'entreprise. De facto, les groupes de travail ne sont mis en place que pour légitimer les futures décisions et parfois l'intervenant doit emprunter un boulevard tout tracé pour faire passer la pilule.

Face à ce type de situation, nous rappelons avec force les enjeux pour l'entreprise et les risques qu'elle prend. En effet, solliciter les salariés, les mettre à contribution et leur signifier qu'on attend quelque chose d'eux qui dépasse l'engagement quotidien, leur confère également le droit d'attendre quelque chose en retour, et en premier lieu de la reconnaissance.

Quand le jeu de dupe est démasqué, l'entreprise tout comme les responsables du projet perdent durablement leur crédibilité, la dynamique sociale s'en trouve fortement dégradée. À terme, la situation peut s'avérer beaucoup plus critique qu'avant la mise en place de la démarche participative ou qu'elle ne l'aurait été en l'absence de toute démarche participative.

On l'aura compris, la démarche participative n'est pas une fin en soi, mais souvent un gage de réussite, et plus rarement — par manque d'authenticité ou faute de moyens — une prise de risques hasardeuse. Dans l'entreprise, et contrairement aux dires de Pierre de Coubertin, l'important n'est pas de participer, mais de co-construire et réussir la transformation... ■ SC, PS & HF

Au-delà de leurs interventions, les consultants d'Artis Facta participent à de nombreux séminaires ou colloques en tant qu'auditeurs ou en tant qu'intervenants.

Ces manifestations sont bien sûr centrées autour de l'ergonomie, mais les consultants s'intéressent également à des disciplines offrant une autre approche du travail telles la psychodynamique, la gestion des ressources humaines ou la sociologie.

Assister à de telles rencontres nous permet de mettre à jour nos connaissances et de confronter nos expériences à celles d'autres ergonomes, ou lorsqu'il s'agit d'autres disciplines, d'appréhender des pistes de réflexion et des méthodes différentes des nôtres, dans l'objectif d'enrichir notre pratique de l'intervention.

Dans le même sens, intervenir dans une manifestation permet de mettre en débat des modes d'intervention et d'analyse, de les réinterroger et donc de les repenser et de les affiner.

Les séminaires que nous avons suivis en 2001/02 :

Université Paris I Panthéon Sorbonne, journée rencontre des anciens étudiants du DESS et du DESUP – Paris.

Journées organisées par le département d'ergologie APST de l'université de Provence (Aix-Marseille I) – Alain Wisner et les tâches du présent - Aix-en-Provence.

Les journées sur la pratique de l'ergonomie – L'ergonome et les solutions - Bordeaux.

Séminaire DESS et DESUP Université Paris I panthéon Sorbonne - La relation de service : opportunités et questions nouvelles pour l'ergonomie - Paris.

Journée du GERN – Age et travail - Lille.

Journée organisée par la SELF - Pluridisciplinarité en santé au travail : des échanges de pratiques - Paris.

CEntre de REcherches en Santé-Travail-Ergonomie – L'expertise en santé-travail - Lille.

Séminaire du SNCE – Ergonome interne / Consultant externe - Paris.

Forum prévenir les Troubles Musculo-Squelettiques - Paris.

CNAM - Séminaire de psychodynamique, thème la peur et l'action dans le champ du travail - Paris.

Laboratoire de sociologie du changement des institutions - L'intervention sociologique en entreprise - Paris.

Laboratoire de sociologie du changement des institutions - Les transformations de l'entreprise, séminaire animé par Renaud Sainsaulieu - Paris.

Les séminaires où nous sommes intervenus :

Colloque ADEO «Ergonomie et efficacité» : communication « Expertise et étude action, une constante : le point de vue du travail », présentée par Alexandra et Pascale, conjointement avec M. T. Lajoie (secrétaire général de l'UGAP) et Mme N. Maurize (secrétaire du CHSCT).

Université Paris I Panthéon Sorbonne – Participation de Sandra à la table ronde Ergonomie et management - Paris.

Université Paris I Panthéon Sorbonne - Communication d'Henri au séminaire Paris I consacré au métier de l'ergonome : «Etre ou ne pas être ? Just do it !».

Université Paris I Panthéon Sorbonne - Intervention de Pascale et Henri au DESS de F. Hubault sur le thème ergonomie, compétence et GRH.

SELF/ACE – Les transformations du travail : enjeux pour l'ergonomie – communication de Sonia et Pascale, avec N. Divot (INSEE) : «Lorsque les transformations matérielles interpellent l'organisation», et communication de Sandra avec F. Six (GERN) : «La participation de l'ergonome à la stratégie de l'entreprise». Montréal.

Congrès CFDT-RATP – communication de Sandra : Les conditions de travail, des enjeux de santé et de performance du point de vue de l'ergonome (Paris) ■



Brèves...

Mauvais élèves... C'est une vraie réprimande dont nous a gratifié notre nouveau médecin du travail, qui a eu le mérite de venir visiter nos locaux : comment imaginer que dans des bureaux fréquentés par des ergonomes, certaines dispositions d'écrans d'ordinateurs fussent en complète contradiction avec les recommandations que nous professons ? Or, deux orientations incongrues des plans de travail adoptées en connaissance de cause par les utilisateurs, étaient dictées par les exigences de la tâche : se voir, se parler, travailler ensemble. Au final, ni plus ni moins qu'un compromis entre des recommandations normatives et les exigences du travail réel. Autrement dit, de l'ergonomie pratiquée par des ergonomes. Que notre médecin se rassure : en août tous les locaux ont été équipés de stores pour ne plus être importunés par le soleil. D'ailleurs celui-ci n'ose plus se montrer ■

Suffisants, mais pas nécessaires ... C'est ainsi que sont moqués certains consultants d'un «grand cabinet» chez l'un de nos clients. Qu'on se rassure, cette appellation ne vise pas nos intervenants, dont certains ont été qualifiés ces derniers mois de «démineurs»...Nécessaires, voire indispensables, donc ! ■

Retraité malouin... C'est à Saint Malo, lieu où s'est tenu l'annuel séminaire du Syndicat National des Cabinets-conseils en Ergonomie (CICF/SNCE) qu'Henri FANCHINI a achevé son mandat de président du syndicat dont il avait la charge. C'est une présidente, en la personne de Pascale FREIGNEAUX, consultante installée en libéral à Toulouse, qui poursuivra le développement du SNCE. Tous nos vœux ■

Des conditions de travail à la stratégie d'entreprise

L'expertise CHSCT permet d'effectuer un diagnostic des situations de travail existantes dans un délai légal contraint de 45 jours calendaires maximum.

Une fois rendu, le rapport de l'expert devient un outil pour le CHSCT, une grille de lecture des conditions de travail.

De manière générale, l'expertise fournit aux instances représentatives du personnel un moyen d'améliorer les situations de travail en connaissance de cause, éventuellement par le jeu des rapports de force dans l'entreprise. Aussi ne sera-t-on pas étonné de ce que les Directions considèrent avec circonspection les demandes d'expertises...

Cependant, au terme de 3 ans et d'une vingtaine d'expertises, Artis Facta a rencontré l'exception : la mise en œuvre —à l'initiative de la Direction— d'une mission dans la continuité de l'expertise ; démarche originale motivée par les conditions requises simultanément : d'une part, l'appropriation des conclusions de l'expert par la Direction et d'autre part, une volonté des salariés de continuer de manière pragmatique la démarche engagée.

Missionné pour effectuer un bilan des conditions de travail post-restructuration, notre cabinet a présenté ses résultats à l'ensemble du personnel concerné en présence de la Direction. A cette occasion, le dirigeant s'est engagé à prendre en considération les recommandations de l'expert par la mise en place d'une nouvelle mission intégrant une démarche participative avec les mêmes intervenants. Suite à cette intervention, des modifications dans les choix stratégiques de l'établissement ont été annoncées. Avec le recul, nous pensons que les facteurs qui ont conditionné la suite d'expertise CHSCT sont :

- La connaissance par les membres du CHSCT et la Direction du champ d'investigation large de notre cabinet ;
- L'existence d'une communauté d'objectifs entre représentants du personnel et Direction en termes d'amélioration des conditions de travail ;
- Un travail dans la durée permettant une construction sociale stabilisée.

Cette expérience positive montre qu'à partir d'une demande sociale, une intervention peut participer de la réflexion stratégique des dirigeants de l'établissement.

Aussi, gageons que cette démarche ne restera pas un cas particulier, et que certaines entreprises sauront s'y engager... ■ AB & PS

.....

Bienvenue à Martine Bardon, notre nouvelle assistante de gestion, qui prendra ses fonctions le 1er octobre.

L'espace d'accueil est un espace de travail.

La direction des étrangers de la préfecture de Bobigny mène depuis plusieurs années une réflexion afin d'accroître la qualité du service rendu au public et de rationaliser les ressources et les services.

Intégrée à cette dynamique, l'intervention d'Artis Facta a permis en 4 mois de définir un programme organisationnel, architectural et technique pour améliorer l'accueil des ressortissants étrangers.

Initialement centrée sur l'usager, la demande de la maîtrise d'ouvrage a été élargie à la relation de service agent/usager, car de notre point de vue, l'espace d'accueil est un espace de travail, où l'usager peut s'avérer frein ou moteur.

Partant d'une préoccupation ciblée sur le réaménagement des espaces, l'équipe —composée de deux architectes, un ergonome et un sociologue— a construit un projet en commençant par définir les principes directeurs en matière d'organisation du travail.

Prenant appui sur l'analyse ergonomique des situations de travail et sur l'analyse sociologique du public, la démarche participative a mobilisé à la fois les agents et les usagers, au travers de groupes de travail, d'entretiens en face à face, de questionnaires et de la consultation d'associations représentatives des étrangers.

L'analyse approfondie de l'organisation, souvent sous-estimée dans les projets, a permis d'optimiser les étapes suivantes et d'aboutir à des solutions «originales» : création de pôles d'accueil distincts, fonction d'orientation, proximité de l'encadrement, séparation des flux en fonction de la nature des demandes, services en libre accès, structures homogènes polyvalentes, guichets «discrets» (hors de la vue du public), salle de repos, combi-office pour des activités de front et back office...

Le résultat architectural final rend lisible le principe organisationnel défini avec —et adopté par— les agents et les usagers ■ SA et 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 |
| Gabriel Carballeda | gabriel.carballeda@artis-facta.com |
| Sandra Sablon | sandra.sablon@artis-facta.com |

Assistante de gestion :

| | |
|----------------|--------------------------------|
| Martine Bardon | martine.bardon@artis-facta.com |
|----------------|--------------------------------|

