

Artis ^{N°16 Juin 2004} 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

Il n'est de vent favorable pour celui qui ne sait où il va, disait Sénèque.

D'accord... Cependant et malgré tout, en 2003, les vents auront manqué. Nous sommes restés, toujours à flots, non loin des côtes et certains en ont profité pour rejoindre divers ports, renonçant au voyage...d'où ce long silence depuis notre dernier bulletin.

Malgré tout, les bénéfices ont été au rendez-vous, et cette bonne santé économique qui n'a jamais fait défaut à la société, nous permet de considérer avec sérénité 2004 comme une escale méritée, propice au recentrage et au ressourcement...

Henri FANCHINI
henri.fanchini@artis-facta.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 :-)

10 ans

1994 - 2004 : Ten Years After

En juin 2004, Artis Facta fêtera sa première décade et il ne nous reste plus que 89 ans avant la dissolution automatique de la société. Cela mérite bien un satisfecit ... et quelques flash-back sur le chemin parcouru !

➔ Suite page 3

Nouveaux clients*

AENA (contrôle aérien espagnol), en collaboration avec Ergotec Espagne, pour une assistance ergonomique à l'évolution de la position de contrôle en route et en approche.

AVENTIS, pour une expertise sur les conditions de travail en lien avec une évolution de l'organisation résultant du transfert d'une partie de l'activité de production sur un site étranger.

CARRIER TRANSICOLD, en partenariat avec l'INRS pour une intervention sur la prévention des risques professionnels des techniciens de maintenance des groupes frigorifiques

CENTRÉAL, centrale d'expédition de l'Oréal Coiffure, pour une intervention visant à limiter les risques de TMS dans les activités de préparation de commandes (picking).

COCA-COLA ENTREPRISE pour une assistance ergonomique à la conception et l'implantation d'une nouvelle chaîne d'embouteillage à très haute cadence.

CRÉDIT AGRICOLE D'ÎLE DE FRANCE pour une assistance ergonomique à la conception d'un équipement destiné aux agences bancaires.

L'OPAC DU VAL-DE-MARNE pour une étude sur les conditions de travail des gardiens et des chargés de clientèle.

Les **PETITS FRÈRES DES PAUVRES** pour une expertise portant sur l'organisation des "fraternités" et les conditions de travail des salariés.

La **PRÉFECTURE D'EVRY** pour une étude portant sur l'organisation et l'aménagement de l'espace d'accueil, en collaboration avec l'atelier d'architecture Dominique Tessier.

REPSOL (Espagne), en collaboration avec Ergotec Espagne, pour une étude facteurs humains suite à un accident dans un établissement pétrochimique.

UNIBAIL société foncière, pour une étude de poste■

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



Le démarrage d'Artis Facta, initialement centré sur l'ergonomie des IHM, s'est dès les premières années élargi aux problématiques liées à la santé et à l'amélioration des conditions de travail en s'appliquant à la conception des postes de travail. Puis se sont adjointes les prestations d'usability engineering, les études facteurs humains en lien avec les risques industriels, la conception de produits, la conception architecturale et la formation.

Ces dernières années, notre posture de conseil a considérablement évolué. Débordant de notre seul savoir-faire technique nous adoptons désormais une focale pluridisciplinaire et plus macroscopique, en prise avec les questions d'organisation et de management ; et ce, sans jamais pourtant ignorer le point de vue du *travail* qui fait la spécificité de l'ergonomie.

La mise en valeur de ce positionnement effectif, produit de la maturité collective acquise par les consultants, pêche encore par excès de modestie. Surtout face à l'aplomb des cabinets de management d'inspiration anglo-saxonne, qui, s'appuyant sur quelques seniors emblématiques, instrumentalisent leurs juniors dont l'arrogance fragile se nourrit d'un prêt à penser méthodologique sur étagère.

En termes de production, ce sont plus de 170 études qui ont été réalisées par Artis Facta, couvrant un champ disciplinaire très vaste et donnant lieu à publications régulières (une bonne vingtaine) dans des congrès scientifiques.

Au plan économique, Artis Facta peut se targuer d'avoir toujours été bénéficiaire, et ce depuis le premier exercice, sans jamais être confrontée à de véritables difficultés de trésorerie. Le chiffre d'affaires a été multiplié par 10 depuis l'époque du fondateur, et la rentabilité, variable suivant les années, a permis une croissance par autofinancement.

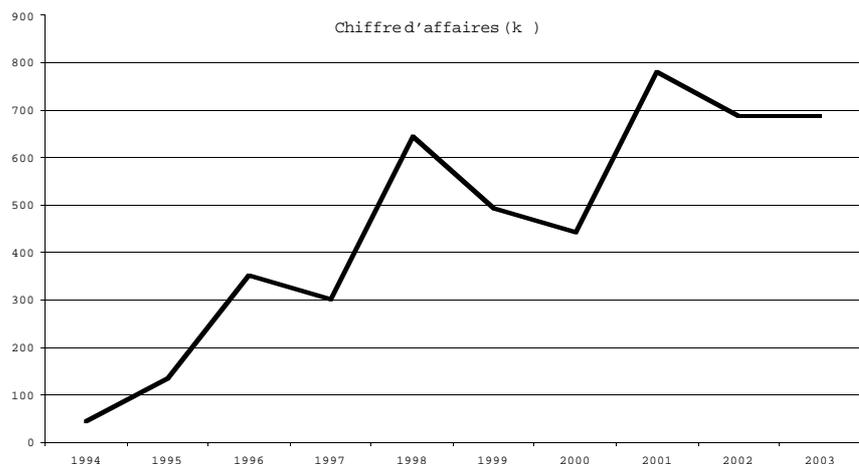
Trois sièges sociaux successifs (une table de salon, un F3 avec cheminée et parquet, puis 180 m² en open space sur deux niveaux), trois augmentations de capital, trois experts comptables, un dégât des eaux, quelques mauvais payeurs, un contrôle fiscal et un contrôle Urssaf, voilà pour l'inventaire des réjouissances structurello-juridico-fiscales.

Quelques regrets s'inscrivent au passif de cette décennie. Tandis que nous étions maintes fois précurseurs sur certains aspects, les contingences ont souvent plombé nos ambitions. Ainsi en a-t-il été, en 1997, d'une défection de l'ANVAR concernant une subvention visant à outiller notre laboratoire d'utilisabilité ; en 1999, d'une croissance externe sabordée à deux jours de la signature effective ; en 2000 d'un projet avorté de création d'une filiale exploitant les technologies de suivi de regards ; en 2001, du déploiement d'une antenne régionale qui a pâti du manque de soutien des institutionnels locaux...

En positif, rappelons toutefois qu'Artis Facta a engendré une filiale basée à Bordeaux, Indigo Ergonomie, qui vole de ses propres ailes. Par ailleurs, la société a toujours su rebondir.

Que ce soit en 1998, quand un contrat qui occupait 4 consultants à plein temps a été suspendu un an pour cause de défaillance de la maîtrise d'œuvre ; en 1999, quand le principal client de l'époque s'est brutalement résorbé par suite de l'embauche massive d'ergonomes ; en 2000, quand 10 % du chiffre d'affaires sont restés impayés suite au dépôt de bilan d'un client.

Qu'il s'agisse de la guerre en Irak ou du SRAS qui ont conduit certaines entreprises à arrêter net tout recours aux prestataires de service, ou encore des perspectives de privatisation de plusieurs grands comptes qui induisent un durcissement général des procédures d'achat, depuis deux ans nous sommes aux avant postes de la stagnation, toujours dans les starting blocks...



Au plan humain, une vingtaine d'ergonomes ont déjà apporté leur contribution à Artis Facta, dont plus de la moitié auront débuté ici leur carrière professionnelle, qui s'est poursuivie, pour certains, chez des grands comptes (EDF, Michelin, Air France, ANPE, CNAM...).

Les consultants travaillent dans un environnement matériel confortable (d'aucuns diraient ergonomique), une organisation structurée mais laissant à chacun une très grande autonomie et la possibilité d'imprimer son empreinte. Ce modus collaborandi permet ainsi de gérer le niveau plutôt élevé de stress découlant des variations de charges, des incertitudes sur l'avenir et de la tenue permanente des délais, propres au métier de consultant. Les relations humaines ont toujours été équilibrées et, tout en cultivant une frontière privé/professionnel perméable, nous nous sommes gardés de sombrer dans la fusion empathique, le repli communautaire ou la structure pressurisée.

Artis Facta s'affirme toujours comme une structure indépendante —tant juridiquement que dans l'esprit— mais ouverte, multipliant les collaborations avec d'autres confrères ou disciplines.

Et ces dix années passées ont vu émerger un style qui nous est propre.

Au-delà, de notre souci de valeur ajoutée, de la rigueur, du soin, du respect des délais et de l'écoute du client —marque de fabrique de notre professionnalisme— un brin de provocation, quelques grammes de fantaisie, une once de créativité et une touche d'humour sont notre signature, légèrement décalée dans cet univers toujours plus convenu et formaté... ■ HF

Préfectures d'Evry, de Bobigny, de Nanterre, sous-préfecture de Lens, DRTEFP de Mayotte : Artis Facta et l'atelier d'architecture Dominique Tessier renouvellent leur partenariat pour offrir des réponses organisationnelles et architecturales à leurs clients sur des problématiques d'accueil.

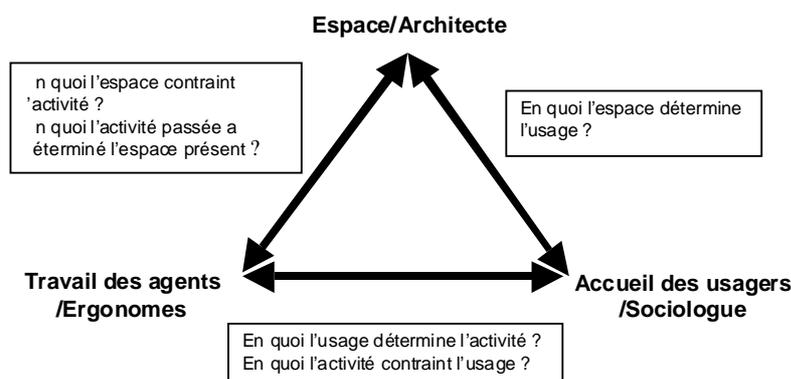
Le public, les associations, les personnels sont très souvent à l'origine de ces projets qui portent, de manière surprenante, sur des bâtiments relativement récents. Les projets sont de taille importante, complexes, à enjeux politiques et sociaux forts si l'on se réfère au volume du public accueilli, au nombre d'agents concernés, aux orientations de l'Etat en matière d'accueil, aux pressions des médias, aux évolutions de la réglementation, aux donneurs d'ordres multiples.

Les demandes sont généralement centrées sur les conditions d'accueil du public : salles d'attente trop étroites et bruyantes, circulation "anarchique" du public, signalétique inadéquate, guichets exigus... Lorsque le travail du personnel est évoqué, les problèmes énoncés portent surtout sur les conditions physiques de travail, rarement sur son organisation et son contenu : ventilation défectueuse, éclairage insuffisant, espaces de travail limités, outils de travail inadaptés...

L'accueil est une étape de la démarche administrative qui met en relation dans un espace donné un usager et un agent. C'est un processus de production à la fois de masse par le nombre de personnes accueillies et singulier, par la prise en compte des spécificités des personnes reçues.

En phase d'étude de faisabilité ou de programmation, notre démarche conjugue architecture, ergonomie et sociologie selon un dispositif à trois dimensions —espace, usage et travail— et en trois étapes :

- 1) Convaincre la maîtrise d'ouvrage de l'intérêt de considérer le travail, son organisation et son contenu dans un projet jugé a priori comme uniquement «architectural».
- 2) Comprendre les relations existantes —entre espace, usage et travail— et en particulier de quelle manière elles sont interdépendantes.



Ce diagnostic global contribue à démontrer que pour améliorer l'accueil, il faut également travailler «autrement». Et sur cette base commune, nous sommes en mesure de passer à l'étape suivante.

- 3) Proposer et transformer avec le personnel concerné, encadrements et agents. Il s'agit de construire une réponse adaptée sur le plan spatial, organisationnel et des usages du public.

Notre démarche s'appuie donc à chaque étape sur un travail collectif et sur un processus participatif, dynamique, ponctué d'actions intermédiaires, qui contribue à maintenir l'implication des personnes. Cette méthode éprouvée à maintes reprises permet d'aller au delà des solutions toutes faites, trop souvent inadaptées à l'usage ■ SC&SA

Brèves...

Formation durable...

Depuis 1999, Artis Facta contribue avec l'IREFE (Institut Régional d'Études, de Formation et d'Expertises) à former des membres de CHSCT. Plusieurs consultants interviennent régulièrement pour un module de formation à l'analyse des situations de travail, aux côtés d'inspecteurs du travail et de préventeurs. Ces formations inter-entreprises permettent à des membres de CHSCT venant d'horizons variés – du chauffeur livreur au magistrat - de confronter leurs pratiques, leurs interrogations, leurs difficultés et de faire découvrir (ainsi qu'aux intervenants) leurs métiers. L'ergonome leur rappelle qu'ils ne doivent pas oublier le C et le T (Conditions de Travail) et ne pas s'en tenir au H et au S (Hygiène et Sécurité), et qu'ils peuvent également intervenir sur des questions d'organisation du travail ■

Communiquant, bouillonnant...

Communiquant à propos du «Management de la qualité et des facteurs humains» à l'occasion des 2^{ème} journées scientifiques organisées à Budapest en mars dernier par Sanofi-Synthelabo, Henri a pratiqué les bains bouillonnants qui font le renom de la ville ■

Pratique...

Sandra est intervenue aux journées de la pratique à Bordeaux en communiquant sur «les 35 heures en chantier : quand la Direction décide de ne pas exclure les conditions de travail et la santé» tandis qu'Henri participait à une table ronde dédiée au recrutement des ergonomes ■

Qui l'eût CREE ?

Les 4 et 5 juin derniers, à la Sorbonne, s'est tenu le premier forum du CREE (Center for Registration of European Ergonomists), à l'occasion du 10^{ème} anniversaire de la création du système de certification des ergonomes européens (Eur.Erg®) ■

Moyen mais non passable...

Sans nouvelles d'une consultation émanant d'un organisme public, nous avons appris que nous n'étions pas retenus au motif que nous étions «largement plus chers que les autres». Pour le type de mission considérée (audits sûreté) nous n'avions que des profils seniors à proposer (entre 15 à 25 ans d'expérience du domaine) ; et il fallait indiquer nos taux journaliers dans une grille tarifaires à 5 colonnes s'échelonnant du débutant à l'expert. L'acheteur a comparé la **moyenne** des taux. C'est radical pour sélectionner l'offre «économiquement la plus avantageuse»... ■

Envoyez la suite !

Quelles prestations seront nécessaires dans les 10 ans à venir ?

S'il est difficile de jouer les oracles, tant des événements brutaux peuvent désormais faire vaciller nos certitudes, quelques mutations amorcées devraient nécessairement infléchir les besoins de nos clients et par là même nos pratiques. Ainsi en est il :

- du *vieillessement de la population*, dont l'impact doit être pris en compte, tant sur les organisations (ex: le départ imminent d'une génération de « pionniers » dans des industries à risques) en termes de transferts de connaissances et savoir-faire, que sur la conception de systèmes et de produits adaptés aux caractéristiques de cette population.



- du *déploiement du « travail virtuel »*, se substituant aux interactions physiques directes (ex : call centers), et qui, dans certains cas, secrète de nouvelles formes de division du travail.
- des *effets réels à moyen terme des réorganisations* (reengineering, downsizing, externalisation ou discontinuité du travail, etc.) qui méritent d'être anticipés en termes de performance et de santé, dans la mesure où ils peuvent induire des formes de précarisation, de stress managérial, voire un changement du contrat moral entre l'entreprise et ceux qui y travaillent, fragilisant ainsi des organisations qui jusque là avaient fait leurs preuves.
- des *transferts technologiques*, en lien avec l'élargissement de la communauté européenne, les délocalisations en cours et les futurs flux de main d'œuvre.

Dans cette perspective, ARTIS FACTA s'astreint à cultiver une vision à moyen terme, en reconsidérant les formats et les finalités de ses prestations. D'ores et déjà nous infléchissons notre positionnement vers :

- un nombre limité de prestations et de secteurs d'activité, afin d'accroître notre valeur ajoutée et limiter nos risques de dispersion,
- plus de conseil en management et en ergonomie globale, en intégrant des critères de gestion,
- un transfert du savoir-faire en facteurs humains acquis dans le nucléaire et l'aéronautique vers de nouveaux secteurs,
- un fonctionnement en réseau afin d'élargir la pluridisciplinarité, mieux réguler les variations de charge de travail et équilibrer réflexion et action... ■ HF

Un coup de main ?

Malgré la mécanisation et l'informatisation, des activités sont encore - ou à nouveau - effectuées entièrement à la main.

Nous ne sommes pas dans l'artisanat, mais dans de grands groupes cosmétiques ou pharmaceutiques qui, dans une logique de rapprochement avec le client, de commandes individualisées ou en très petites séries, ont besoin d'une réactivité maximale.

La préparation de commandes s'inscrit en plein dans cette exigence. Il ne s'agit pas d'une commande standardisée, préparée automatiquement, mais de cartons comportant chacun une quantité et des références de produits spécifiques. Outillés informatiquement de façon très pointue, des opérateurs préparent quotidiennement ces commandes à la main, répétant 300 fois par heure le geste de prendre un produit pour le mettre dans un carton.

Deux problématiques se font alors rapidement jour, d'une part, celle des gestes répétitifs et des pathologies physiques associées et, d'autre part, celle de la motivation. Les entreprises ont besoin de prévenir ces écueils d'autant plus qu'il est difficile de reclasser ces personnels peu qualifiés.

L'ergonome peut accompagner l'entreprise sur ces deux axes pour limiter les risques de TMS :

- les aspects physiques et biomécaniques pour réduire la pénibilité : il s'agit par exemple d'améliorer l'accessibilité des produits les plus lourds, de veiller à la bonne adaptation des outils avec l'activité (dureté et diamètre des roulettes du chariot), de proposer des outils d'aide (tables élévatoires), de réduire les gestes inutiles (piétinement, manipulations de cartons, nombre d'étiquettes à coller), etc. ;

- les aspects organisationnels pour limiter la démotivation liée à la monotonie : il s'agit alors de renforcer le fonctionnement du collectif en donnant de l'importance à tous les aspects du travail dont ceux qui ne sont pas immédiatement visibles (maintenir un atelier propre, jeter des cartons vides...). Cela passe aussi par la possibilité de faire tourner les opérateurs à d'autres postes (avec les précautions nécessaires : temps d'apprentissage, régularité, etc.).

Pour que les résultats soient probants l'implication des acteurs de l'entreprise est nécessaire : responsable sécurité pour la mise en œuvre concrète de modifications, responsable de service pour l'organisation, DRH pour les questions de motivation, encadrement supérieur pour des décisions qui impliquent le site dans sa globalité voire d'autres sites, de production par exemple ■ SC

ARTIS FACTA ☎ 01 43 133 233

www.artis-facta.com

Consultants :

Henri Fanchini
Sandrine Cheikh
Gabriel Carballeda
Sandra Sablon

henri.fanchini@artis-facta.com
sandrine.cheikh@artis-facta.com
gabriel.carballeda@artis-facta.com
sandra.sablon@artis-facta.com

Collaborateurs réguliers :

Mick Auxenfans
F. Clément-Grandcourt
Joël Flambeau
Dominique Tessier

mick.auxenfans@aol.com
f.clement-grandcourt@wanadoo.fr
joel.flambeau@wanadoo.fr
atelier-psg-tessier@wanadoo.fr

ARTIS FACTA