

# Artis <sup>N°20 Juin 2007</sup> 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 cette première page, l'équipe Artis Facta avait prévu de vous adresser ses vœux début 2007, mais un carnet de commandes plein à craquer et la saturation instantanée de nos emplois du temps ont téléscoché en vol ce 20<sup>ème</sup> numéro qui a pris six mois de retard.

On ne s'en plaindra pas, d'autant que ceci nous a permis de travailler avec d'autres confrères ; et si la situation se maintient nous pourrions renouer avec les embauches.

Nous décollons à peine le nez du guidon pour donner quelques nouvelles avant de replonger dans le flux d'une rentrée qui s'annonce aussi prometteuse que chargée...

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 40 79 99 16  
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 ;)

## **Dis-moi qui sont tes clients, je te dirai sur quoi tu seras évalué...**

**Dans les années 90, l'essentiel de nos donneurs d'ordres était constitué d'ergonomes internes aux entreprises. De ces confrères nous étions familiers, pour avoir suivi les mêmes cursus de formation et pour nous être croisés lors de séminaires.**

A cette époque, l'ergonomie était encore l'affaire d'initiés. Pour les néophytes, l'appellation renvoyait dans le meilleur des cas à une discipline « exotique » ou elle se limitait à désigner la prétention de certains équipements à se faire passer pour conviviaux...

Parmi les ergonomes en position de donneurs d'ordres il y avait deux catégories. La première correspondait à celle de l'ergonome isolé, spécimen unique un peu perdu dans sa boîte —collectivité territoriale, organisme public ou société privée— en demeure de se faire une place au soleil. Cette catégorie avait pour mission de démontrer la nécessité d'intégrer de l'ergonomie dans les projets de conception ou lors des transformations organisationnelles. Ces « pionniers » n'avaient pas la capacité de répondre seuls à toutes les sollicitations qu'ils déclenchaient. Aussi, ils s'adossaient à un conseil externe pour assurer une prestation en ergonomie, et, incidemment, pour légitimer leur fonction, en révélant leur appartenance à une communauté de savoir et de pratiques.

La seconde catégorie correspondait à des ergonomes « en bandes », membres d'un service d'ergonomie ou d'un réseau de collègues répartis sur plusieurs sites, généralement dans une société ou un groupe de taille importante. Ces ergonomes internes contribuaient eux-mêmes à des spécifications et des aménagements de postes de travail, voire pilotaient certaines conduites de changement. Il leur arrivait de déléguer en externe certains dossiers pour faire face à un surcroît de travail ou pour compléter leurs compétences.

☛ **Suite page 2**

## **Nouveaux clients\***

**MONOPRIX** pour un accompagnement du déménagement de son siège social.

**L'APBNF** (Association du Personnel de la Bibliothèque nationale de France), pour un état des lieux de son fonctionnement et des recommandations organisationnelles, en collaboration avec le cabinet D.S et O.

**EXXON MOBIL** pour une analyse de postes de conduite et de maintenance sur une unité de production, dans le cadre d'un diagnostic d'exposition aux risques professionnels.

**TREVES** pour une formation à la prévention des T.M.S., en collaboration avec le cabinet Urbatic Concept.

**THALES** pour une intervention en organisation du travail, en collaboration avec le cabinet Osphère.

**LA BANQUE POPULAIRE** Val de France pour une assistance à la conception d'un espace de travail.

**SCK-CEN**, centre de recherche nucléaire de Mol (Belgique) pour une étude sur les pratiques de sûreté, en collaboration avec Michel Llory d' ITH■

\* ne figurent pas dans cette rubrique les contrats passés avec des clients fidélisés ou couverts par un accord de confidentialité.

## Dis-moi qui sont tes clients, je te dirai... (suite)

Sous le regard d'un pair en position de commanditaire, le consultant voyait sa prestation nécessairement évaluée, mais selon des critères souvent versatiles. Pour l'ergonome de la 1<sup>ère</sup> catégorie, ce qui primait c'était l'adéquation de l'intervention du consultant à sa propre stratégie interne. Pour les ergonomes de la 2<sup>de</sup> catégorie, ce qui importait c'était la conformité de la prestation avec leur propre «orthodoxie» du métier. En matière de savoir et de pratiques, le constat en effet, est que moins une communauté se sent consolidée et légitime, plus marquées sont les chapelles de pensée. L'allégeance à tel ou tel courant était à l'époque le blanc seing de toute intervention, mais nous ferons grâce au lecteur des fiets qui sévissaient (ordre des danielliens, crypto-theuroïdes, désperandiaires, adeptes du deuxième jour, écohaldiens, loge falzonique...).

Aujourd'hui, ces subtilités sont d'un tout autre ordre, car le profil de nos donneurs d'ordres a radicalement changé. Depuis plusieurs années, nous avons majoritairement pour clients des « non ergonomes » qui savent (ou pensent savoir) ce que l'ergonomie peut leur apporter. Finies les exigences méthodologiques dictées par nos confrères : c'est sur les résultats avec un grand « R » que nous sommes évalués. Toutefois, ces résultats visés, s'ils sont exigés haut et fort, ne sont pas pour autant bien définis, et avant de chercher à les obtenir, le consultant doit d'abord effectuer un triathlon.

La première épreuve est celle du **caméléon**. Le client qui fait appel à un consultant serait bien inspiré d'esquisser un tant soit peu les contours de son problème, ne serait-ce que pour s'orienter vers une prestation généraliste ou, inversement, choisir une spécialité. Mais, à ce stade, l'éventail des situations que nous rencontrons est vaste : cela va, d'un côté, du client qui, confronté à du « mou », fait instinctivement appel à un «type en sciences humaines» sans s'embarrasser de savoir si vous êtes rebouteux ou cogniticien, et de l'autre, à celui qui, ayant fait son propre diagnostic choisit la spécialité ad hoc, au risque de se méprendre sur ce dont s'occupent réellement sociologues, psychologues, sociotechniciens, psychodynamiciens, ergothérapeutes, ergonomes, designers ou gourous universitaires de tous poils...

Passé l'écueil des présélections hasardeuses, une fois choisi comme meilleur caméléon, que ce soit en tant qu'expert des troubles musculo-squelettiques pour évaluer une interface web 3D ou en tant que préventeur pour piloter un projet de dématérialisation des dossiers papier, voici la seconde épreuve dite de la **langue fourchue**. Au stade de la demande qui vous est faite, l'épreuve consiste à décrypter l'implicite chez votre client. Ici, seule une solide expérience vous permettra de distinguer la vraie demande de la cohorte de leurres : non demandes, fausses demandes, contre demandes. La littérature en coaching est assez proluxe sur la panoplie des vraies-fausse demandes, plus ou moins inconscientes ou retorses, qui sont adressées aux consultants. Par exemple, nous sommes de temps à autres confrontés à des responsables qui font mine de solliciter des consultants pour lancer une étude relative au mal être au travail, mais sans jamais donner suite. Quelques recoupements ont permis de démasquer ces jeux de dupes qui ne visent qu'à enterrer les problèmes et égarer les partenaires sociaux.

Esquisser les arcanes du décryptage de ce qui est formulé comme demande par le client nous entraînerait trop loin. Retenons simplement que, dans certains cas, le donneur d'ordres attend de vous que vous échouiez, là où il a lui-même échoué ne serait ce que pour faire la preuve par huit que rien n'était possible. Méfiance donc, quand vous êtes le nième à qui l'on demande de transformer les choses quand bien d'autres avant vous ont failli : sachez que vous allez contribuer malgré vous à l'homéostasie globale du système, c'est le B A BA de l'école systémique de Palo Alto.

Une fois déjouée la langue fourchue, il reste l'épreuve dite de **l'ingénuité radicale**. Votre client « non ergonome » se targue d'exiger des résultats OPERATIO NNELS. Si le mot est lâché, rien n'est dit. Il est légitime que le client se focalise sur l'aspect technique de la prestation, qu'il s'agisse du contenu (définition fonctionnelle d'un poste, contenu de formation...) ou des modalités (tenue des délais, nature des livrables...). Mais rarement une unité de mesure n'est avancée : gains de productivité, baisse du nombre de maladies professionnelles, etc... On vous somme de démontrer par avance votre « valeur ajoutée », alors que tous sont dans l'incapacité d'exprimer une valeur de départ de la situation, pas plus qu'ils ne voient les critères à l'aune desquels la prestation pourrait être évaluée. Au jeu de l'ingénuité existent deux profils de compétiteurs : le conscient factice et l'inconscient véritable. Le premier est celui qui vous dira un truc du genre : « nous connaissons les contraintes : le retard accumulé, le fait qu'il faut faire en deux semaines ce qui nécessite quatre mois, que l'on a shunté deux étapes incontournables, que personne ne pourra vous ouvrir les portes, qu'il n'y a pas budget pour financer les mesures qu'il vous semblerait opportun de mettre en œuvre, que notre troisième chef de projet n'est épaulé que par un stagiaire, et, au fait... je pars en congé ce soir. Que proposez-vous ? ».

La fausse ingénuité c'est de faire croire que la lucidité sur l'attitude irresponsable transmute le désastre assuré en possibilité de sauvetage. Deux solutions : déclinez ou restreignez drastiquement les exigences à ce qui seul peut être sauvé.

Le second, c'est celui qui est à mille lieux d'imaginer qu'un projet technique détermine *nécessairement* une dimension sociale. Le projet (par exemple, l'implantation d'un nouveau procédé) est techniquement défini, le planning est calé, il ne manque plus que l'intervention de l'ergonome pour la touche finale quant à la convivialité de l'interface du poste de travail. Sauf que le consultant s'enquiert incongrûment : comment les utilisateurs ont-ils été impliqués? Quand le CHSCT a-t-il été consulté ? En quoi les profils de postes et l'organisation pourraient être modifiés ? etc... autant d'aspects non suspectés par l'ingénu radical. Asseyez vous et prenez lui la main pour lui ouvrir les yeux.

Ce n'est qu'à la fin du triathlon que vous pouvez vous atteler à l'obtention des résultats, alors même que votre intervention est déjà largement engagée, car, à l'insu de votre client, elle a commencé dès la première entrevue. A ce stade, nul ne sait au fond ce qu'il a vraiment acheté et vendu en matière de prestation, mais chacun fait semblant. En définitive, ce n'est qu'à l'issue de l'intervention que vous saurez en quoi elle a véritablement consisté et sur quels critères la juger. ■ HF

## L'air du temps coule de source

**Dans un cabinet de conseil en organisation du travail et ergonomie résolument généraliste, les prestations sont par définition diversifiées. Pourtant, il y a quelque chose dans l'air du temps de commun à la majorité de nos prestations, comme un déplacement et ce quels que soient les secteurs et les problématiques considérées.**

Loin de l'urgence habituelle des interventions «curatives» et des missions de sauvetage de projets qui cafouillent, on observe ces derniers mois une nette remontée vers l'amont des projets, autrement dit une prise en compte précoce de l'impact potentiel de nombre de décisions sur les conditions de travail et les performances humaines futures.

Plusieurs raisons à cela. D'une part, plus nombreuses sont les maîtrises d'ouvrage qui ont pris la juste mesure des déboires sur l'efficacité productive et des méfaits sur la satisfaction des usagers et du personnel découlant de la méconnaissance de l'homme au travail. Pour corollaire : un accroissement d'exigences ergonomiques, en rapport avec la santé et le bien-être, dans les consultations et les cahiers des charges.

Mais cette tendance de fond n'est pas la seule raison de ce constat d'efforts méritoires d'anticipation des

**Depuis quelques années, un nombre croissant de nos interventions menées ont pour origine une demande émanant des représentants du personnels, parfois conjointement avec la Direction, que ce soit ou non dans le cadre de l'expertise CHSCT, Artis Facta disposant de l'agrément ministériel dans ce domaine depuis 2000.**

Une quarantaine d'interventions concernant la prévention des risques professionnels ou la maîtrise des impacts des changements organisationnels sur l'évolution des conditions de travail, nous permettant d'effectuer le constat que le cadre légal de l'expertise n'est pas entièrement satisfaisant.

D'une part, si les membres de CHSCT ignorent de moins en moins la possibilité du recours à l'expertise, certains requièrent d'être accompagnés dans l'élaboration de leur demande, tandis que d'autres n'utilisent pas cette possibilité à bon escient.

D'autre part, certains aspects des conditions de travail échappent partiellement à la prise de conscience et à l'action efficace des élus. C'est le cas, par exemple, des problématiques de souffrance psychique qui s'articule mal avec la notion de risque grave prévue par l'article L 236-9, de la prévention précoce des troubles musculo-squelettiques avant que ne soient reconnues des maladies professionnelles, mais aussi de l'ensemble des bouleversements en rapport avec l'évolutions des métiers, l'intérêt du travail,

dimensions d'organisation et d'ergonomie en amont du cycle de vie des projets.

Un autre phénomène intervient comme effet de levier. Beaucoup d'entreprises se recentrent sur ce qu'elles identifient comme leur « cœur de métier » en externalisant moult activités. Et dans le même temps elles se retrouvent au pied du mur : la génération des baby-boomers s'achemine vers la retraite, au risque d'une amnésie dans l'entreprise.

Enfin, les démarches qualité ont la main mise sur tout l'espace de jeu. Antérieurement le seul et véritable professionnalisme s'exprimait au moyen d'arbitrages, d'ingéniosité et de rattrapages à chaud face aux événements et problèmes qui rythment la vie de l'entreprise.

Ceci n'est souvent plus que folklore cédant la place à toutes formes de standardisations, procéduralisations, formalisations visant à anticiper et à maîtriser les aléas. Ainsi, lorsque les « anciens » et leurs tours de main disparaissent, lorsque les activités sont rétrécies sous couvert de recentrage, lorsque les savoir-faire sont supplantés par le supposé « savoir-faire-faire » et que d'aucuns sont chargés d'encadrer une sous-traitance effrénée et pressurée, alors, incidemment, une partie du fardeau se transfère de l'aval vers l'amont, de l'exploitation vers les bureaux d'études.

☛ **Suite page 4**

l'employabilité, etc...affectant les salariés dans le cadre des restructurations ou de plans sociaux, autant d'aspects souvent obérés par les questions d'emplois sur lesquelles sont concentrées les instances représentatives.

Aussi, début 2007 nous avons décidé de créer une structure ad hoc, baptisée AEPACT®, dont la vocation sera d'accompagner les élus (DP, CE, CHSCT) dans leur rôle d'amélioration des conditions de travail.

L'action d'AEPACT® vise une plus grande responsabilisation et implication des élus, en les amenant à articuler avec plus de pertinence logique d'emploi et logique de santé au travail. Il devient en effet incontournable de penser aussi et systématiquement en termes de santé au travail, en raison du vieillissement de la population, de l'allongement probable de la durée de l'activité professionnelle, des transformations et changements de métiers qui en découlent, et de l'apparition de nouvelles pathologies.

Ancrée dans la réalité des situations de travail, s'inscrivant dans une démarche partenariale auprès des différentes instances, privilégiant la convergence des logiques d'acteurs différents (direction, salariés, élus), AEPACT® valorisera la proactivité des élus et l'anticipation des problématiques, plutôt que des réponses au coup par coup.

Cette structure mobilisera des compétences en organisation, en droit du travail, en ergonomie, en économie ■ HF



## L'air du temps ... (suite)

Ainsi, les concepteurs au sens large, c'est-à-dire des personnes qui vont structurer les situations de travail d'autrui, s'avèrent désormais nos principaux commanditaires. Divers exemples à l'appui : qu'il s'agisse d'un groupement impliquée dans un concours architectural pour la conception d'un nouveau centre opérationnel des sapeurs-pompiers de Paris, de concepteurs soucieux de concevoir des équipements automobiles qui lors de leur assemblage et montage ne généreront pas de maladies professionnelles (TMS), d'ingénieurs de bureau d'étude en charge d'études de faisabilité et de l'élaboration de cahiers des charges pour des chantiers de déconstruction industrielle en milieux hostiles, de concepteurs d'installations de traitement de l'eau, ou encore de responsables en charge de l'implantation dans de nouveaux locaux d'un siège social en voie de déménagement, tous intègrent désormais peu ou prou des préoccupations d'organisation du travail, de facteurs humains d'ergonomie et de prévention des risques professionnels.

Ces interlocuteurs « concepteurs » partagent des points communs : plutôt jeunes, ils disposent des connaissances théoriques, voire d'une forte spécialisation, mais de peu d'expérience du travail sur le terrain. Placés en situation de spécifier les tâches, ils s'appuient souvent sur une vision essentiellement « nominale » du fonctionnement des dispositifs, vision le plus souvent normative qui ignore les interstices de la réalité concrète. Or ces derniers sont légions : sous-spécifications des tâches, dysfonctionnements, dérives, modes dégradés, irréductibilité de l'écart prescrit/réel, variabilités industrielles de toutes sortes, aléas organisationnels, conflits d'intérêts, etc... autant de choses qui déterminent fondamentalement la manière dont le travail sera réalisé sur le terrain.

Aussi, ils s'entourent d'un spécialiste des situations de travail, pour que celui-ci questionne ce vaste dispositif de spécification du travail et en assure le sous-titrage et la rectification. Il s'agit de décrypter la technologie pour la traduire en « langage humain », la convertir en tâches et modes opératoires réalistes et probables, en tenant compte des limites et capacités du fonctionnement humain. Ceci requiert de s'approprier le process, d'explorer les plans, de décortiquer les cahiers des charges et de jauger les offres, de repérer les tâches et les rôles impartis (souvent par défaut) à l'homme dans le système à partir des interactions avec les bâtiments, les installations, les postes de travail, les ambiances physiques, l'organisation, les outils et les interfaces. Il faut examiner les tâches secondaires parfois cruciales mais laissées pour compte, intégrer la défiabilité et la fiabilité humaine aux moments critiques, évaluer la charge de travail, circonscrire les marges de manœuvres possibles dans les opérations, envisager les récupérations faces aux aléas, s'interroger sur la pénibilité et le sens du travail, les compétences mobilisées, le niveau de contrôle souhaitable, etc.

Ici l'expérience d'une grande diversité de situations de travail est fondamentale. Elle facilite l'analyse de situations prises pour référence et l'élaboration de recommandations pertinentes. Elle donne du corps aux formations dispensées aux concepteurs pour mettre en exergue et faire comprendre quels sont les véritables déterminants de l'activité de travail, ainsi que les conditions du respect des procédures et de l'obtention des performances souhaitées... ■ HF

## Brèves...

### Gratitude...

Jetez en encore : notre essaimage a périodique et autopromotionnel suscite parfois des messages d'encouragement et de remerciement, comme par exemple : « j'ai eu beaucoup de plaisir à le lire [...] Pour faire court, je trouve que votre bulletin diffuse une image de sérieux allié à de la sympathie, de la décontraction. En général, c'est un exercice plutôt difficile » ou encore « non seulement il y a le contenu si percutant et intelligent, mais il y a la forme, le ton... en tant qu'universitaire, je mesure nos lacunes en com !!! ». Prendre un peu de hauteur, se renouveler, et durer, voilà en effet un exercice astreignant. Aussi, toute notre gratitude va à ceux qui se fendent d'un petit mot. Et pour ceux qui s'en défendent, et pour faire bonne mesure, adressez-nous vos commentaires agacés... cela vous donnera l'occasion d'apprécier, en retour, notre « bravitude » ■

### Gendarmes et voleurs réunis...

En septembre dernier, Michel Llory et sa bande organisaient, en Catalogne francophone deux jours de séminaire intitulé « Risques industriels et sécurité : les organisations en question ». Parmi la vingtaine de participants, momentanément détroqués de leurs institutions, se mélaient membres de l'autorité de sûreté et exploitants nucléaires, le tout catalysé par quelques chercheurs et consultants, dont une bonne partie de l'équipe d'Artis Facta.

La qualité des réflexions et la convivialité du cadre, font que les participants en redemandent. Aussi, un second séminaire dit « de St André » se tiendra en 2008. Avis aux intéressés : contactez nous pour les inscriptions ■

### Après l'école, l'université...

Après l'ENSTA, c'est à l'université de Paris X qu'Henri a assuré une journée de formation aux étudiants de Master en ergonomie. Poursuivant sa quête du Graal, il dispense un cours sur la formation du sens au travail. Partant de la place du travail depuis les Grecs jusqu'à Weber, le cours explore plusieurs notions pour amener les étudiants à s'interroger sur les conditions d'émergence du sens dans l'activité de travail. En leur diffusant comme un parfum éthique en préparation à la vie professionnelle, il est permis d'espérer qu'en pensant mieux, ils travailleront mieux... à défaut de gagner ± ■