



Texte original.*

Les facteurs d'évolution de la pratique d'ergonomes internes en entreprise

**Alexandra CHABOTEAU, Anne GRUNSTEIN, Lucie LEBOSSSE, Amandine
MICHELS, Ghislaine PECH-OLIVO, Irène ROUSSELOT**

ADECAPE, 82 rue de la Villette, 75019 Paris

alex.chaboteau@gmail.com, agrunstein@cg93.fr, Lucie.LEBOSSSE@vinci-construction.fr,
Amandine.MICHEL@siaap.fr, g.pech-olivo@pole-emploi.fr, irousselot@cg93.fr

Deux démarches ont été déployées pour aborder les facteurs d'évolution de la pratique de l'ergonome interne : d'une part, des interviews sur le parcours d'ergonomes exerçant ou ayant exercés en internes au travers d'un montage vidéo ; d'autre part l'analyse de stratégies mises en œuvre par les ergonomes internes à partir d'un questionnaire diffusé aux membres d'ADECAPE. L'ensemble de ce matériau a été synthétisé en faisant émerger le contexte social et économique de leur structure, leur positionnement ou encore la collaboration avec des acteurs internes ou externes à leur entreprise comme facteur d'évolution de leur pratique professionnelle. Dans ces contextes les stratégies déployées jouent un rôle clé dans le développement du métier de l'ergonomie au sein des entreprises et le maintien de qualité au regard des valeurs et des règles du métier. Elles peuvent se capitaliser pour devenir des leviers d'action. Le symposium est l'occasion d'en débattre.

Mots clés : diffusion des connaissances et le transfert des résultats, introduction et stratégies pour l'introduction du changement, management

Development factors of the practice of internal ergonomists

Abstract. Two approaches have been used in order to deal with the elements of change in the practice of internal ergonomists : for one, interviews on the progress of ergonomists presently working or who have worked internally in firms using a video demonstration; for another an analysis of strategies put into practice by internal ergonomists using a questionnaire sent out to members of ADECAPE. All of this material have been synthesised and three factors emerged as being relevant in the evolution of their professional practice: 1- their socio economic structure, 2- their collaboration with other actors, being inside or outside their firms, 3- and also where they stand in regard to those different actors. In these contexts, the strategies elaborated by the internal ergonomists play a key role in their professional development as well as in maintaining a level of quality in regard to the values and the rules of their profession. Capitalized, they can become a lever for action. The symposium will be the opportunity to debate about it

Key words : Knowledge of results and feedback, introduction and strategies for introduction of change, management.

*Ce texte original a été produit dans le cadre du congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française qui s'est tenu à Paris du 28 au 30 août 2013. Il est permis d'en faire une copie papier ou digitale pour un usage pédagogique ou universitaire, en citant la source exacte du document, qui est la suivante :

Chaboteau, A., Grunstein, A., Lebosse, L., Michels, A., Pech-Olivo, G. & Rousselot, I. (2013). Les facteurs d'évolution de la pratique d'ergonomes internes en entreprise.

Aucun usage commercial ne peut en être fait sans l'accord des éditeurs ou archiveurs électroniques. Permission to make digital or hard copies of all or part of this work for personal or classroom use is granted without fee provided that copies are not made or distributed for profit or commercial advantage and that copies bear this notice and the full citation on the first page.

INTRODUCTION

Deux démarches ont été déployées pour aborder les facteurs d'évolution de la pratique de l'ergonome interne : d'une part, des interviews sur le parcours d'ergonomes exerçant ou ayant exercés en internes au travers d'un montage vidéo ; d'autre part l'analyse de stratégies mises en œuvre par les ergonomes internes à partir d'un questionnaire diffusé aux membres d'ADECAPE, réseau des ergonomes internes. Le recueil du retour d'expérience de leur propre histoire a permis de soulever et de mettre en lumière des éléments de contexte d'intervention favorisant le développement de leur pratique tels que le contexte social et économique de leur structure, leur positionnement ou encore la collaboration avec des acteurs internes ou externes à leur entreprise. L'ensemble de ce matériau a été synthétisé en faisant émerger à la fois les leviers et les freins de l'évolution de leur pratique professionnelle.

AXE 1 : RETROSPECTIVE SUR L'ÉVOLUTION DE PRATIQUES A TRAVERS DES PARCOURS D'ERGONOMES - SUPPORTS VIDEO

Suite aux échanges lors des journées d'ADECAPE et au cours de communication de type table ronde à la SELF 2012, la capitalisation des expériences et stratégies des ergonomes nous semblent intéressante à faire partager. Il a donc été décidé, à l'issue d'une assemblée générale de l'association, de créer un groupe de travail sur cette thématique.

L'objectif de cette démarche est de tenter de capitaliser, au travers d'un montage vidéo et sur la base d'interviews, différentes expériences d'ergonomes ayant exercé ou exerçant en interne, en abordant les thèmes suivants :

- L'histoire de l'ergonome : Origines / Formation initiale / Expériences autres qu'ergonome / Rencontres marquantes / Comment (pourquoi ?) il/elle est devenu(e) ergonome interne ;
- Histoire du positionnement / Stratégie : caractéristiques principales de l'entreprise, histoires d'interventions marquantes, les acteurs ressources, les compétences mises en œuvre (références à la formation en ergonomie et/ou autres disciplines – sécurité du travail, ingénierie par ex. -) et celles qu'on a dû construire / acquérir en cours de route... ;
- Les plaisirs du travail en interne ? et les difficultés / contraintes ? Les spécificités du métier d'ergonome interne (en comparaison avec d'autres modalités d'exercice : consultant, chercheur...);
- Le travail avec les autres ergonomes (internes – si équipe constituée -, consultants, chercheurs, étudiants...);
- Après l'étape ergonome interne : quelles évolutions et pour quelles raisons ? Comment l'avenir se dessine-t-il ?;

Les professionnels interviewés sont sollicités de manière à présenter des profils variés et complémentaires au regard de leurs histoires et pratiques professionnelles (niveau d'expérience, formation initiale, domaines d'intervention, expériences d'autres fonctions – consultant, préventeur, ingénieur etc.-).

AXE 2 : LES STRATEGIES D'ÉVOLUTION DE PRATIQUES D'ERGONOMES INTERNES

La demande

La demande client

Le client interne et externe à la structure peut jouer un rôle favorable pour l'ancrage de la pratique ergonomique.

L'intervention sur une sollicitation directe des services, donne une légitimité, d'autant plus si elle est systématisée.

Les retours favorables clients, voire même la requête du client qui impose l'ergonomie sur les projets sont des leviers. Cette demande peut être très précise : demande d'un ergonome avec une certaine qualification (par exemple expérience de plus de 3 ans dans le démantèlement nucléaire) ce qui peut donner lieu à la création d'un poste d'ergonome.

Par contre, n'intervenir qu'à la demande ne permet pas d'élargir le cercle des directions qui nous sollicitent et enferme parfois la demande sur la conception d'espace ou l'acquisition de matériel sans intégrer la dimension organisationnelle.

La nature de la demande peut aussi traduire un écart entre les attentes et l'expertise ergonomique. Par exemple, les attentes d'une réponse rapide opérationnelle de type solution, l'atteinte d'un objectif chiffré, qui ne prend pas en compte les dimensions organisationnelles.

Développer une gestion des demandes

Le développement d'une procédure de gestion des demandes est un outil à la fois pour l'activité de l'ergonome et sa mise en visibilité. Cela peut concerner le circuit des demandes, la définition de critères de priorisation des demandes et le contenu (projet de conception/espace/outil, diagnostic sur des problématiques comme la prévention des TMS, l'aménagement de postes de travail, des formations ou sensibilisations...).

Saisir l'opportunité d'une demande et la transformer

Il s'agit d'accepter toutes les demandes, de les faire évoluer et en profiter pour démontrer l'intérêt d'une intervention ergonomique. C'est-à-dire rester dans le « système » sans concession sur ses valeurs, ses règles de métiers.

L'intervention d'un consultant ergonome peut permettre de montrer à la hiérarchie l'importance de la demande pour l'intervention.

L'intervention comme levier

La contractualisation et l'engagement d'acteurs internes

La contractualisation permet de préciser et borner le champ d'intervention. Dans certaines situations, la contractualisation implique toujours les membres du CHSCT par des demandes portées par les directions. Cela permet de reformuler la demande, d'impliquer le demandeur et de crédibiliser la démarche auprès des opérateurs. Certains ergonomes réalisent une proposition d'intervention pour toute demande. La contractualisation permet de se protéger et de poser toutes les conditions nécessaires à une intervention ergonomique respectueuse de la démarche.

La posture d'intervention

L'ergonome peut jouer un rôle de pacificateur entre les représentants du personnel et les décideurs. Il peut aussi refuser d'intervenir dans la mesure où il n'est pas intégré en amont des projets à la phase de conception des cahiers des charges par exemple.

La formalisation des interventions

La transcription des interventions sous forme de plans ou de power point permet une validation en séance par les directions pour lesquelles on est intervenu, lève les véto de sa propre direction, la perte de temps dans des allers retours, et devient un outil opérationnel.

Le travail de collaborations

- **Le travail de collaboration avec des opérateurs (participation-action)**

La reconnaissance de l'utilité de son travail par les opérateurs, à travers la confiance qu'ils portent à l'ergonome, la qualité de la relation humaine, et l'engagement dans la mise en œuvre des préconisations est un ressort. C'est particulièrement frappant dans les projets uniquement organisationnels, où l'attente est forte et l'engagement important de part et d'autre.

- **Le travail en réseau en interne**

Le travail en réseau avec des acteurs ressources internes (préventeur, RH, méthodes, chargés de qualité, gestionnaires, architectes, ingénieurs), peut être un levier, tout comme l'association de l'équipe d'exploitation aux projets.

Il s'agit de faire adhérer les interlocuteurs sur le terrain et la direction demandeuse.

Cependant il est parfois difficile de développer le travail en réseau en raison de la charge de travail de chacun de ses acteurs.

- **Les apports extérieurs**

L'apport des ergonomes consultants peut porter sur les stratégies et modalités d'intervention, avec par exemple «le ciblage des temps d'intervention par rapport au déroulement des projets, les arguments à développer auprès des différents interlocuteurs».

Faire faire cela permet aussi de ne pas être juge et partie.

Un point de vigilance est cependant à souligner : favoriser l'intervention d'ergonomes consultants peut engendrer une perte de compétence en interne sur l'analyse de l'activité surtout lorsque les équipes internes sont réduites et doivent se concentrer sur le fonctionnement intrinsèque d'une structure (communication/ budget/ RH etc.).

L'apport des formations, colloque est également une ressource importante, notamment en psychopathologie du travail où l'on voit que les histoires sont plus fortes que les chiffres, mais aussi les colloques d'ergonomie qui permettent à la fois de prendre du recul sur l'activité et de profiter des pratiques des autres professionnels.

Le réseau ADECAPE lui même est un organe d'échange sur les pratiques des ergonomes internes.

Montrer l'apport de l'ergonomie par une démonstration d'intervention

Il s'agit de démontrer l'intérêt de l'intervention ergonomique par la preuve, notamment auprès des managers qui ensuite peuvent être un relais pour les sollicitations futures. De manière plus générale, la présentation de la démarche ergonomique à travers le retour d'interventions auprès de la hiérarchie est un atout.

En outre, la réalisation des interventions permet d'assurer une crédibilité aux propositions faites.

La démonstration de l'apport en terme économique de l'intervention ergonomique ou réciproquement des risques techniques, financiers et commerciaux de ne pas s'allouer les compétences d'un ergonome peut être une stratégie porteuse. « L'analyse de l'existant a permis de remonter aux projets de conception petit à petit, en essayant de démontrer ce que peut apporter la compréhension du travail réel pour identifier les pistes d'amélioration, les liens entre Santé/Sécurité, Qualité/Efficacité».

La communication et la visibilité dans la structure

Les leviers

La communication permet une mise en visibilité de l'étendu des champs d'intervention et de l'apport de l'ergonomie ; il peut également apporter un soutien pour les demandes de poste et budget.

Par exemple, la présentation des interventions aux relais dans les installations ou dans les instances paritaires et la création d'un support vidéo diffusé sur l'intranet pour se faire connaître et faire connaître sa pratique.

Les freins

L'absence de communication au sein de l'entreprise a des conséquences sur le champ d'intervention de l'ergonome. « Positionné, dans une filiale du groupe, où l'absence de communication n'a pas permis de faire connaître l'ergonome au niveau du groupe (alors

que les ergonomes des autres filiales y parvenaient) ». La difficulté de transmission de l'ergonomie peut expliquer ce déficit de communication.

Le contexte politique social et économique de la structure

Les leviers

La volonté de la structure d'améliorer réellement les conditions de travail est un levier fondamental, mais pas forcément présent.

Il faut alors construire une stratégie d'intervention à partir de la connaissance du contexte. À partir de la connaissance des acteurs internes trouver les bons interlocuteurs, les temps où on doit les intégrer dans nos projets. Prendre connaissance des nouveaux projets en amont, et privilégier les projets stratégiques, et études d'opportunité.

Faire du « lobbying » auprès de la direction pour être le plus en amont des projets sur les achats centraux, des affaires immobilières, les projets de conception... S'adapter aux outils de gestion et de pilotage des ressources humaines et financières de l'entreprise (contrat européen...). Faire valoir son utilité dans les projets en valorisant la capacité à anticiper les besoins et contraintes futures vis à vis de la hiérarchie, mais aussi de l'équipe technique.

Intervenir dans la formation des chefs de projet, des préventeurs, à la hiérarchie.

Les freins

Les freins sont multiples : l'impact des changements organisationnels, le changement fréquent des commanditaires ce qui rend compliqué le suivi des interventions, la fusion des entreprises qui peut affaiblir le périmètre des interventions.

Par exemple, la fusion de plusieurs filiales pour une question économique peut aboutir à imposer un nouveau fonctionnement (changement de périmètre par la nouvelle direction, perte de préventeurs...), avec pour conséquence une perte des avancements réalisés et portés par la direction.

Mais aussi le durcissement du marché, restrictions budgétaires : moins de budget pour réaliser les interventions et pas de recrutement.

Les obligations réglementaires

- **Transformer les obligations réglementaires en opportunité d'intervention**

Il s'agit de transformer les obligations réglementaires en intervention, en accord avec les attentes des décideurs (évaluation des RPS, handicap, DU, mise en place de la commission médico-technique et de la pluridisciplinarité).

Cela permet d'avoir des moyens d'intervention notamment un budget (ex. FIPHFP), mais aussi humain : recrutement d'un ergonome suite à la signature d'un accord social sur la prévention des risques professionnels.

Partir du DU pour connaître les activités et faire

ressortir des problématiques de santé et de sécurité au travail.

- **Les écueils des obligations réglementaires**

Les risques de ces obligations réglementaires pour l'ergonome sont :

- L'instrumentalisation : Servir de caution tampon « validé par un ergonome ».
- La recherche normative : Mise en place d'outils de cotation pour répondre à la réglementation sur la pénibilité, attente normative de certains membres du CHSCT.
- L'effet de mode : Privilégier une problématique au détriment d'une autre, par exemple prévention RPS au détriment de la sécurité.

Le budget

- **Des financements qui permettent de faire évoluer la pratique**

Dans certaines entreprises, la ligne budgétaire ergonomique est intégrée dans chaque projet, mais ce sont les clients finaux qui doivent trouver le financement.

Participation à la recherche de financement de projets (convention...) « ce qui a permis curieusement de devenir ami avec beaucoup de directions ».

Budget pour faire appel à la sous-traitance, ce qui par ailleurs, sur du long terme peut donner de la visibilité sur des besoins récurrents qui nécessiteraient une embauche d'ergonomes internes.

- **L'absence de budget propre**

L'absence de budget peut avoir des conséquences sur le retard voir la participation à un projet. Par ailleurs, l'ergonome peut être amené à rechercher des financements ce qui demande du temps mais aussi de nouvelles compétences spécifiques.

La spécificité du contexte d'activité

Les difficultés liées à la nature de l'activité, au type et au mode d'organisation de la structure

La spécificité du contexte d'intervention limite les possibilités de capitaliser, d'avoir des situations de référence (ex : un seul site référent en Europe), d'avoir une vision à long terme.

La dimension du périmètre géographique couvert par la structure peut aussi représenter un frein pour la mise en œuvre et le suivi des préconisations.

Il ne faut pas aussi sous-estimer l'impact de la lourdeur de la structure pour le lancement et le suivi des investissements matériels, organisationnels et humains.

Le positionnement de l'ergonome dans sa structure

- **Les leviers**

Le positionnement semble déterminant, car il

participe à la définition du mode d'intervention : analyse de la demande et pré diagnostics.

Plusieurs ergonomes témoignent de l'impact de leur positionnement sur leur pratique : le positionnement auprès des décideurs est un atout, pour d'autres le positionnement dans une direction technique a permis de garder les différents champs d'intervention, le positionnement dans un service d'ingénierie et de maîtrise d'ouvrage permet la prise en compte des besoins fonctionnels en amont au même titre que la gestion de l'énergie, l'éloignement de la DRH donne une autonomie dans les missions sans la pression des représentants du personnel. Un positionnement à la DRH permet aussi parfois de ne pas avoir de liens hiérarchiques directs avec les clients, et permet d'avoir une posture de consultant interne si la structure est assez importante.

L'intitulé du poste d'ergonome est aussi révélateur, et il fait parfois l'objet d'un enjeu voir d'une longue démarche pour qu'il se rapproche le plus près de la pratique.

- **Les freins**

Le positionnement peut a contrario être une entrave à la pratique du métier d'ergonome. Il peut jouer sur l'orientation des demandes comme le montre ces différents témoignages : « Les demandes étaient essentiellement dirigées vers des problématiques RH, maintien en emploi suite à des restrictions d'aptitudes. A contrario, dans un service plus d'ingénierie, les demandes relatives aux RPS étaient orientées vers les psychologues ».

Il traduit aussi la représentation de son rôle par la hiérarchie, par exemple « Rattaché à la DRH vu comme une entité gestionnaire devant œuvrer à la paix sociale »

« L'intervention à la demande d'autres filiales auxquelles un ergonome est rattaché se rapproche d'un positionnement de consultant, avec des analyses de la demande et des pré diagnostics, ce qui peut être un frein. En filiale, il y a davantage de construction de la demande, mais les opérationnels sont plus proches ».

L'aspect chronophage des questions de positionnement nécessite qu'un ergonome soit aussi un manager, un gestionnaire, un communicant etc.

La représentation des ergonomes par les managers

- **Les leviers**

Plusieurs ergonomes témoignent de l'atout que représente la compréhension de l'ergonomie et la reconnaissance par son encadrant. Cela favorise la vision stratégique sur les grands projets de l'entreprise, l'intégration de l'ergonomie dans ceux-ci, et la participation aux décisions. Par ailleurs, la capacité de son encadrement à convaincre et son propre positionnement vis à vis des modes organisationnels et décisionnels de l'entreprise joue un

rôle.

- **Les freins**

A l'inverse, être managé par une personne plus soucieuse de sa carrière que de l'intérêt du service, est un réel frein. Il arrive aussi que l'ergonome soit plus reconnu dans les directions porteuses des projets que dans sa propre direction.

CONCLUSION

Cette synthèse sur l'analyse de l'évolution de la pratique des ergonomes n'est pas exhaustive et ne demande qu'à être enrichie à partir des échanges de pratiques, notamment au travers de l'ADECAPE qui permet de réunir les professionnels de l'ergonomie exerçant en interne. Le symposium va aussi être l'occasion de partage d'expériences.

Il ressort néanmoins de cette analyse que la question de la stratégie n'est pas anodine et peut même être considérée comme la clé pour assurer la pérennité, voir la survie dans certains contextes, de l'ergonome en interne. Ces échanges et retours d'expériences participent à aider les ergonomes à leur poste, mais aussi, plus largement au développement du métier de l'ergonomie au sein des entreprises et à leur qualité au regard des valeurs et des règles du métier.

Cette analyse nous montre que malgré des contextes d'interventions extrêmement variés, des stratégies développées par des ergonomes internes sont cependant transposables d'une structure à une autre et peuvent se capitaliser pour devenir des leviers d'action.