

DÉVELOPPEMENT DU CONSEIL EN ERGONOMIE : VERS UNE PRESTATION DE CONSEIL ÉLARGIE DESTINÉE AUX TRÈS PETITES, PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES (TPE-PME), L'ERGONOMIE DE LA PERFORMANCE GLOBALE

DIDIER BONNIN¹

Ergonome conseil, Sarl **MB² Conseil**, 9, rue Delmottes, F-31400 Toulouse
France, didier.bonnin@wanadoo.fr

BEDRA BEDR

Ergonome conseil, **SC Ecart**, 1470, chemin de Cantoperdric, F-31600 Eaunes
France, bedra.bedr@wanadoo.fr

Résumé

En 2001, les ergonomes conseils interviennent dans les très petites, petites et moyennes entreprises (TPE-PME). Du fait de leurs caractéristiques spécifiques, émerge une forme élargie de conseil : l'ergonomie de la performance globale. Ceci pose la question des compétences nécessaires, et celle de l'association avec des spécialités de conseil complémentaires.

L'approche "Performance globale", issue des dernières évolutions théoriques du contrôle de gestion, est déclinée au travers du triptyque *efficience - efficacité - pertinence*, en posant le travail humain au centre de la problématique. Le lien entre cette approche et le conseil en ergonomie est illustré par 2 exemples.

Dans ce contexte théorique, les moyens du développement de cette approche doivent être renforcés : des moyens collectifs disponibles en France pour soutenir ce type de développement comme, particulièrement, le regroupement des cabinets-conseils en ergonomie en syndicat professionnel (CICF-SNCE), permettent de dessiner un futur favorable à ce type d'intervention.

TPE - performance globale – syndicat

DEVELOPMENT OF CONSULTING IN ERGONOMICS: TOWARDS A WIDENED SERVICE FOR THE VERY SMALL, SMALL AND MEDIAN ENTERPRISES (VSE'S-SME'S), THE ERGONOMICS OF GLOBAL PERFORMANCE

Abstract

Today consultants in ergonomics operate in very small, small and median-size enterprises. Because of their specific features, a widened form of consulting is coming out : the ergonomics of global performance. The nature of the necessary professional abilities and the association with other complementary consulting activities also come into question.

The "global performance" approach, derived from the latest theoretical evolutions of the cost management practice, involves simultaneous consideration of efficiency, of effectiveness and of relevance while putting the human work at the centre of the problem. Two examples are given to illustrate the link between this approach and consulting in ergonomics.

In this theoretical context, the means to develop this approach must be reinforced : the development of collective means, such as the association of the consultants in ergonomics in professional unions (such as the French CICF-SNCE) allows to foresee a favourable future for this type of consulting operation.

SME's – global performance – professional union

¹ Avec la participation de Marc Barret-Castan et de Maryline Mallot, Ergonomes conseils, MB² Conseil

INTRODUCTION

Déjà en 1984⁽¹⁾ à propos de l'ergonomie en PME, le constat était fait que l'ergonomie est « née et s'est développée dans des systèmes de dimension plus grande ». En 2000, la question de l'adaptation de l'approche ergonomique aux PME-TPE ne se pose plus car de nombreux cabinets-conseils en ergonomie vivent en grande partie sur des interventions réalisées dans ce type d'entreprise. Il est donc important pour la profession de se poser rétroactivement et prospectivement la question actualisée du développement du conseil en ergonomie dans les PME/TPE.

Les caractéristiques générales des PME-TPE amènent nécessairement à développer un conseil en ergonomie élargi : 2 exemples permettent d'illustrer ce point de vue.

1) Dans une grande entreprise, l'ergonome peut s'appuyer sur de nombreuses compétences en interne, celles-ci font souvent défaut dans les petites entreprises. La demande de l'entreprise est souvent en rapport avec ce manque de compétences en interne. Elle doit nécessairement se traduire par un conseil portant sur l'ensemble des déterminants du travail, que ce soit les aspects organisationnels (process, management, gestion des ressources humaines) ou encore les dimensions économiques ou des aspects sécurité... A partir d'une question, soit au contour mal défini soit très précise et technique, le cheminement lié à l'analyse de la demande puis du travail, conduit souvent l'intervention vers la re-construction du projet à moyen terme de l'entreprise.

2) Plus encore que dans les grandes entreprises où la détermination et l'accès au circuit de décision n'est pas toujours facile, en TPE-PME l'interaction directe avec le chef d'entreprise invite de façon plus forte (à la demande du chef d'entreprise lui-même) à une approche globale qui s'éloigne nécessairement des approches « techniciennes » (à savoir l'ergonomie des postes de travail versus nuisances) ou « économistes », (uniquement tournées vers de l'efficacité à court terme). Le développement des interventions d'ergonomes conseils au service des TPE-PME renforce l'évolution du métier vers un conseil élargi : l'ergonomie de la performance globale.

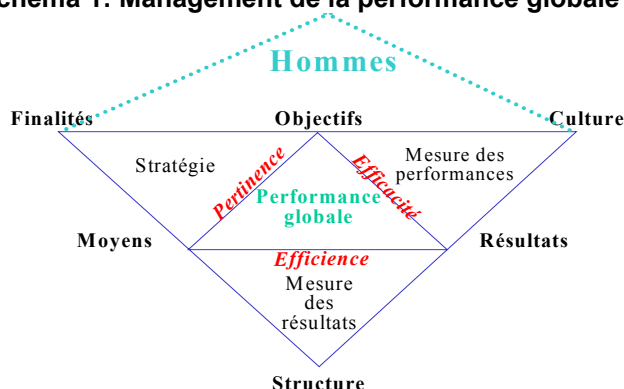
Le propos n'est évidemment pas de réserver l'ergonomie « de la performance globale » aux TPE-PME, mais plutôt de souligner en quoi cette approche leur est adaptée. Elle se caractérise par une approche de l'activité, de l'organisation et de l'environnement, qui permet d'ajuster au mieux, en concertation avec tous les partenaires de l'entreprise, les systèmes techniques et organisationnels avec les capacités de l'homme au travail dans un souci constant d'équilibre évolutif entre les différentes données socio-économiques.

Dans un premier temps nous définirons le concept de performance globale, dans un second temps, nous rendrons compte de notre positionnement d'ergonome et des problèmes rencontrés dans nos pratiques. Puis nous illustrerons de deux exemples concrets.

LA PERFORMANCE GLOBALE

Cette approche du conseil en ergonomie comme acteur de la performance globale des systèmes de production (biens ou services) peut se décliner au travers du triptyque *efficacité - efficacité - pertinence*⁽²⁾, emprunté aux contrôleurs de gestion (Cf. schéma 1).

Schéma 1: Management de la performance globale (2)



Librement adapté d'après Pr P.-L. Bescos et al., ESCP
Contrôle de gestion et management,
 Ed. Montchrestien

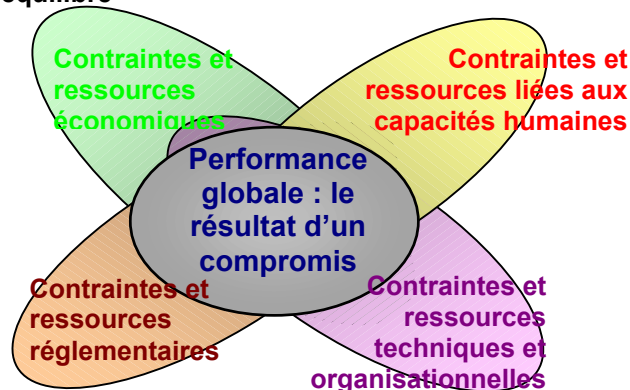
L'approche de l'entreprise qui en découle implique de passer *d'un système de production ou de service abordé en termes d'état à un système abordé en termes de processus qui engendre cet état (nécessité de connaître et de comprendre le système dans une logique de conduite*⁽³⁾. Autrement dit, de passer de la logique de l'**opération** à la logique de l'**événement**⁽⁴⁾. *S'il est vrai qu'il n'est d'autre source de création de valeur que le travail humain, alors on peut dire que l'activité de travail, comme gestion des événements qui toujours surgissent, est le régulateur ultime du processus de création de la valeur*⁽⁵⁾. Cette position de régulation ultime confère alors au travail humain une place centrale dans toutes actions à l'intérieur des systèmes de production ou de services.

La performance résulte du compromis dynamique, évolutif et équilibré entre quatre pôles complémentaires (Cf. Schéma 2) : les contraintes et ressources économiques ; technico-organisationnelles ; réglementaires ; liées aux capacités humaines au travail .

Nous faisons le constat que, tout au moins dans les grandes entreprises, les contraintes et ressources économiques, technico-organisationnelles, voire réglementaires sont en règle générale prises en compte, voire parfois de façon exagérée pour certaines (avec utilisation de nombreux indicateurs). Par contre, les contraintes et ressources liées aux capacités de l'opérateur à mener son activité à partir de la tâche qui lui est confiée, sont souvent oubliées et, de toute façon très peu instrumentées. Il y a peu d'indicateurs de l'activité humaine au sein de l'entreprise et, s'il y en a, ils ne sont pas utilisés du point de vue de la gestion de production, de l'efficience productive : ils sont souvent utilisés à des niveaux trop élevés d'agrégation.

Par exemple le taux de fréquence et de gravité d'Accidents du Travail, le taux d'absentéisme, de turn-over ..., sont généralement utilisés par les services des ressources humaines mais rarement au niveau des unités de production, des ateliers, et encore moins au niveau des services. En ce qui concerne les TPE, leur taux de cotisation n'est pas en lien direct avec leurs efforts individuels de gestion des risques.

Schéma 2 : La performance globale des entreprises comme le résultat d'un compromis dynamique, évolutif et équilibré



Le résultat est que, plus on descend vers la base, plus les indicateurs pris en compte deviennent économiques ou techniques et plus la pression pour tenir les objectifs s'exerce directement sur les opérateurs. D'autres indicateurs de l'activité comme la réactivité et les délais sont plus utilisés comme éléments de mesure de l'efficacité des services commerciaux que pour interroger la performance du système, c'est-à-dire la qualité du couplage multiple entre les différentes ressources et contraintes.

Dans les TPE, l'absence formelle d'une grande partie de compétences fines en matière de gestion économique, d'organisation et management, de réglementation et bien sûr en matière de fonctionnement humain implique une gestion s'appuyant avant tout sur le ressenti implicite. La reproduction du comportement appris au contact du père ou du patron, les indicateurs de trésorerie à court terme, les offres techniques du marché et les obligations légales incontournables guident les comportements et les décisions.

À partir de ce constat, nos interventions participent à l'évolution des organisations de production par une analyse du travail de management et un transfert de compétence en interne.

ERGONOME : UN POSITIONNEMENT, UNE PRATIQUE

Le conseil en ergonomie construit sa spécificité par rapport à d'autres types de conseils par une pratique s'appuyant sur le couple *méthodologie / déontologie*. Cette méthodologie se caractérise par la recherche de cohérence entre moyens/objectifs/résultats, à partir d'une compréhension de l'activité construite sur des techniques d'observation du réel et les connaissances scientifiques sur l'homme au travail et les organisations, en vue de l'élaboration participative des solutions; tandis que la déontologie s'appuie sur la centration sur l'homme dans le système, à partir des valeurs de respect, de solidarité, de prééminence de l'homme vis-à-vis des marchés, d'adaptation du travail à l'homme...

En cela, l'ergonomie « de la performance globale » est bien orientée pour devenir la référence du conseil en entreprise dans le cadre du développement durable.

Les expériences conduites ces quatre dernières années nous conduisent à un certain nombre de généralités.

La qualité de nos interventions doit être considérée comme le pivot de ce développement afin de motiver la prise en charge partielle de nos interventions par les entreprises : la visibilité de notre offre de service, devrait nous permettre de gagner du terrain vers du conseil non subventionné.

L'action collective au travers d'organismes nouveaux, représentatifs de la profession comme en France avec le CICF-SNCE : depuis 1998 la Chambre des Ingénieurs-Conseils

(CICF) accueille en son sein le Syndicats des cabinets-Conseils en Ergonomie (SNCE). La CICF est une des deux fédérations syndicales patronales représentant juridiquement la branche des bureaux d'études et de conseils. Cette action doit porter en parallèle sur :

- **la construction avec les pouvoirs publics et avec les organisations professionnelles sectorielles des programmes et des dispositifs d'aides.** Nous souhaitons des systèmes d'aides aux entreprises qui respectent la libre construction d'un projet entre une entreprise et son conseil, l'Etat étant à son tour évidemment libre de situer son niveau d'aide en fonction du dit projet et des méthodes et moyens mis en œuvre. L'objectif est de ne pas se laisser trop encadrer tant du point de vue méthodologique qu'en termes de volume et de coût d'intervention.
- **L'élaboration d'outils collectifs à même de renforcer nos positions :** soit l'amélioration constante des capacités de nos réseaux¹ en termes d'échange d'informations, d'action collective et de construction de produits de conseil adaptés.
- **La construction d'une légitimité du conseil au service des entreprises :** la CICF¹ permet de construire notre place de conseil au service des entreprises à travers des projets conçus avec les représentants des différentes branches professionnelles, etc.
- **Le développement de partenariats avec les professionnels compétents** sur des champs connexes comme les conseils juridiques ou économiques et avec des spécialistes de l'audit de sécurité.

Des questions méthodologiques sont posées du fait de la demande élargie et de moyens en temps plus réduits. L'analyse du travail se trouve amputée de phases d'observation instrumentées, ce qui restreint la possibilité d'objectivation rigoureuse des faits. L'ergonome doit valoriser et transférer l'expérience capitalisée ultérieurement et construire des outils d'observation utilisables par les salariés et le dirigeant. Ces outils interactifs devront permettre aussi une construction participative de solutions évolutives. Par ailleurs, l'objet des interventions est la mise en mouvement des acteurs de l'entreprise.

C'est cette forme de conseil en ergonomie et de structuration de la profession que nous allons maintenant illustrer à partir de deux exemples.

A- Intervention d'accompagnement de la réduction du temps de travail dans une petite entreprise d'expertise automobile de 4 experts et 4 secrétaires administratives dont une responsable de service plus le Chef d'entreprise lui aussi expert, réalisée par Didier Bonnin, ergonome conseil, poursuivie par une intervention concernant le management :

- La RTT est l'occasion de faire un état des lieux de l'organisation du travail devant permettre de co-construire son évolution. Cet état des lieux est réalisé par le consultant à partir d'entretiens et d'observations sur le terrain ;
- Cet état des lieux fait émerger un certain nombre de dysfonctionnements en terme de circulation, stockage et recherche des dossiers en cours de traitement, ainsi qu'une incompatibilité du travail administratif avec les réponses constantes au téléphone (des grilles d'auto-analyse montrent les fréquences élevées d'interruptions et les temps très court de travail intermédiaire), les temps de tri et de recherche des dossiers par jour (20' de tri et 3h30 de recherche infructueuse par exemple) ;
- Il fait aussi émerger un problème de mésentente entre les experts et les secrétaires. Un travail de confrontation (à partir des faits observés) est réalisé, il débouche sur la mise en œuvre de plusieurs changements technico-organisationnels (modification des procédures et des outils de transfert de documents et d'informations) ;
- Cette intervention a permis au chef d'entreprise de prendre conscience du développement rapide et constant, amorcé depuis trois ans, de l'entreprise. De plus, l'entreprise doit faire face à une évolution technologique dans les années à venir. Il est apparu nécessaire, au dirigeant de développer sa compétence en matière de

management de projet. Il a donc formulé une nouvelle demande (aide à l'élaboration « du projet d'entreprise ») ;

- L'intervention (de proximité !) est réalisée d'abord sous la forme de demi-journées d'intervention, puis pour terminer, sous la forme de réunions plus courtes. Elle est de 6 jours « terrain » (dont 2 seulement ont fait l'objet de subventionnement). Elle a démarré il y a près de 11 mois, et continue au grès des demandes du client (2 jours par an environ).

L'analyse du travail et de l'organisation, initiée et conduite par l'ergonome conseil, a permis la mise en mouvement du changement, tant pour les salariés (dans les habitudes de travail et les modalités de coopération), que pour le Chef d'entreprise (réinvestissement et redéfinition de sa fonction de manager) Les solutions s'appuient sur l'analyse elle-même, et sur une co-construction avec les opérateurs et la direction.

B- Intervention pour une organisation syndicale d'artisans autour d'une opération pilote dans le cadre de la RTT pour 30 de ses adhérents. (Intervention coordonnée par 4 consultants: J-P Brunet (Delta Joule), Marc Barret-Castan, Didier Bonnin, ergonomes conseils et Franck Popelier, économiste) :

- à l'initiative de son secrétaire général, cette organisation patronale, a mis en œuvre une opération pilote, en partenariat avec la direction départementale du travail, avec un panel d'entreprises volontaires dans les différents secteurs d'activité couverts par cette organisation ; dès 1998, cette action concerne principalement des TPE artisanales de tous secteurs qui, au demeurant, ne sont pas immédiatement concernés par la loi AUBRY I ;
- il ressort un point commun : la démarche RTT est le premier contact de ces TPE, comptable mis à part, avec un conseil externe. Du fait de cette découverte d'un conseil différent, avec l'angle participatif lié à la loi Aubry, l'intérêt et la mobilisation des chefs d'entreprises en a été d'autant plus grand ;
- de plus, ce conseil s'oriente vers l'organisation de l'entreprise, thème que le chef d'entreprise n'est pas habitué à verbaliser. Plusieurs aspects de l'organisation et du fonctionnement de ces TPE ont pu être remis en cause, les interventions ont pu couvrir les champs de la production, du social ou de l'accompagnement de projets ;
- ce groupe de départ a transmis une dynamique aux autres adhérents de ce syndicat. On peut évaluer à plus de cinquante le nombre des entreprises de trois à vingt salariés qui ont bénéficié de cette action.

Cette initiative de démarche collective autour d'une problématique commune n'a pu aboutir que par la mobilisation d'une organisation syndicale patronale qui, par sa capacité de diffusion des informations et sa dynamique, a pu mettre en alerte ses adhérents autour d'un problème commun : certains aspects (administratifs, légaux, etc ...) ont été abordés en groupe, d'autres ont été traités individuellement en rapport avec l'activité de chacun.

Pour les intervenants, l'intérêt professionnel réside dans le travail de coordination, de réflexion collective et de formation croisée, gage de la réussite de telles actions. Cela évite le danger de reproduction à la chaîne de multiples interventions. Ce type d'interventions coordonnées de plusieurs consultants au profit d'une organisation professionnelle nous semble donc porteur de développement futur vers un conseil de proximité accessible aux TPE. Il faut aussi noter, qu'autour d'un donneur d'ordre comme celui ci, une articulation avec d'autres professions du conseil comme les experts comptables, les juristes, les qualitatifs, les préventeurs peut se construire. D'ailleurs, à la suite de cette action, a démarré en janvier 2001 une expérimentation collective auprès de 6 entreprises artisanales concernant l'évaluation et la prévention des risques professionnels (EPRP).

Ces deux exemples d'interventions illustrent comment, à partir de l'approche de la performance globale, la démarche ergonomique permet d'initier des changements organisationnels respectant les deux socles de notre pratique, *méthodologie* et *déontologie*,

tout en s'éloignant du cadre classique de l'aménagement de postes de travail. Particulièrement adapté aux PME/TPE, le cadre théorique dans lequel s'inscrivent ces interventions s'applique bien sûr à des organisations de toutes dimensions.

En conclusion, il semble donc très important pour la profession d'ergonome conseil et pour nos clients et autres donneurs d'ordre de continuer à échanger sur ces nouvelles formes de conseil en ergonomie, nouvelles formes qui, tout en gardant une spécificité marquée, nous rapprochent des autres formes de conseil : qui aurait pu penser, il y a seulement quatre ans, que les ergonomes conseils auraient la capacité de travailler avec les autres professionnels de l'ingénierie et du conseil au sein de la Chambre des Ingénieurs-Conseils de France (Bureaux d'études en construction, infrastructures, management, ...).

L'action collective possible au sein de structures syndicales nationales comme le CICF-SNCE est nécessaire pour que la profession puisse se donner les moyens du pilotage de son propre développement et, particulièrement, celui qui s'ouvre actuellement vers les PME-TPE.

TROIS ENJEUX MAJEURS SONT IDENTIFIÉS

- Le premier enjeu est de sortir définitivement le conseil en ergonomie de la confidentialité et de l'expérimentation politique pour en faire une branche du conseil en entreprise reconnue et dynamique, en phase avec les aspirations sociales de citoyenneté, de solidarité et de développement durable ;
- Le deuxième enjeu est d'assurer aux nouveaux entrants dans la profession, de plus en plus nombreux du fait de la multiplication des formations universitaires en ergonomie de trouver un marché à même de fournir un revenu décent : en cela le marché TPE n'est pas des plus faciles à approcher. C'est donc une question à traiter en termes d'encadrement et de répartition des contrats dans le réseau et à l'intérieur de chaque structure ;
- Le troisième enjeu est de fournir un cadre professionnel structuré et dynamique à l'ensemble des ergonomes conseils. En cela le développement du Syndicat National des Cabinet-Conseils en Ergonomie (CICF-SNCE) est plus que souhaitable..

Le conseil en ergonomie a donc tout intérêt à se placer dans le champ de l'amélioration de la performance globale des entreprises en étant au service de la cohérence de l'organisation du travail, cette cohérence exprimant le triptyque *efficience – efficacité – pertinence* dans le cadre d'un développement durable. Sans être restrictif aux petites et moyennes entreprises, ce positionnement offre des perspectives de développement du conseil en ergonomie.

Références

- (1) François Hubault et Jacques Christol, *Le point de vue ergonomique est-il adaptée à l'approche des situations de travail dans les PME ?*, Revue des conditions de travail n°13 septembre-octobre 1984.
- (2) Notion empruntée librement aux contrôleurs de gestion : P.-L Besco et Coll., *Contrôle de gestion et management*, 4^{ième} édition, Montchrestien, Paris, 1997.
- (3) François Hubault et Michel Lebas, dans l'article intitulé *Qualité: un terrain d'entente obligée entre ergonomie et management*, Performances Humaines et Techniques, mai-juin 1994, n°70.
- (4) Philippe Zarifian, *Le travail et l'événement*, L'Harmattan, Paris, 1995.
- (5) François Hubault, Paul Langa, Bernard Mélier, dans l'article intitulé *Les questions industrielles changent: l'ergonomie peut-elle y répondre sans revenir sur certains concepts, méthodes et coopérations*, SELF (Ed), Acte du 32^{ième} congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française, p.655, GERRA, Lyon, 1997.