

Prescriptions d'ergonomes et formation de chefs de projets d'entreprises

“Des repères méthodologiques en conception de situations de travail”

Gérard BOUCHÉ

3 ter Cité du Palais Royal de Belleville
75019 Paris
gerard.bouche@wanadoo.fr

Christian LASCAUX

13 allée des Eltes 94260 Fresnes
lascaux-ch@libertysurf.fr

Georges MIGNOT

Service Prévention CRAM
de Bourgogne-Franche Comté
ZAE Dijon St Apollinaire
38 rue de Cracovie 21044 Dijon
cram.dijon@wanadoo.fr

Philippe PENEL

Service Prévention CRAM de Normandie
av du Grand Cours, 2022X
76028 Rouen Cedex
philippe.penel@cram.normandie.fr

Michèle ROCHER

INRS - 30 rue Olivier Noyer 75014 Paris
rocher@inrs.fr

Régis SCHNEIDER

Service Prévention CRAM Rhône-Alpes
3 rue Costa Debeauregard
73000 Chambéry
rschneider@cramra.fr

Robert VILATTE

Ergonomie et Compétences
2/4 Villa Gagliardini 75020 Paris
vilatte-rob@infonie.fr

Un groupe INRS/CRAM/consultants a construit la formation “Des repères méthodologiques en conception de situations de travail”, destinée à des professionnels d'entreprises ayant en charge des projets (réaménagement d'un ou plusieurs postes de travail ou d'une ligne de fabrication ou d'un atelier, conception nouvelle d'un atelier ou d'un service, ou d'une entreprise).

L'objectif de la formation est d'influencer l'activité de “chefs de projet en entreprises” (responsable Méthodes, attachés de direction, cadre de production, responsable Logistique, directrice, ...) pour qu'ils prennent davantage en compte le travail concret et la prévention dans les projets : il s'agit bien de prescriptions au sens de “pression exercée sur l'activité de quelqu'un, de nature à en modifier l'orientation”².

Actuellement la formation est dans une phase expérimentale, avant que le groupe n'envisage sa diffusion.

Des ergonomes CRAM sont à l'origine de la demande de cette formation en raison des besoins des entreprises (notamment des PME) en matière de conception, qu'ils ressentent dans leur pratique. De plus, quelques CRAM qui organisent déjà des stages en conception ont exprimé le besoin d'aides pédagogiques. Une formation INRS/CRAMIF avait déjà eu lieu dans un hôpital avec des membres de CHSCT et des cadres, avec Gérard Bouché et Robert Villatte comme formateurs.

Il s'agit d'une formation-action qui comprend en alternance un apport de connaissances et de méthodes avec un travail intersession sur le terrain par les participants pour faire l'apprentissage de la méthodologie. Une journée bilan est prévue six mois après la formation.

Elle propose un contenu original sur des “repères méthodologiques en matière de conceptions de situations de travail” tels que :

1 - exemple des participants à la formation expérimentale
2 - cf définition de F Daniellou, J Grall, C Martin et F Six, Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie, mars 2000

- intégration de la prévention et de l'ergonomie en conception
- étapes d'un projet, types de projets,
- association des acteurs
- du diagnostic au cahier des charges
- simulations (sur plans, maquette, prototype,...)
- processus de décisions

Les aides pédagogiques se composent de :

- trois vidéos qui ont été réalisées sur trois "histoires de projets" vécues par trois entreprises : Masurel – Pollet, entreprise de **cartonnages; Tribunal d'Avignon, Accueil du public par les greffiers**; Le Cam, entreprise agroalimentaire. (Une 4^e vidéo comprend des séquences d'activités "brutes" pour un exercice sur l'analyse du travail). Chaque vidéo comprend plusieurs modules qui sont fonction des objectifs pédagogiques.
- Des supports écrits (transparents, commentaires, exercices,...)
- Un CDROM pour le formateur (en cours d'élaboration), avec une présentation de la formation, des documents pour les formateurs et pour les stagiaires.

Une formation expérimentale a eu lieu avec douze personnes "chargées de projets" venant d'entreprises diverses (mécanique, cosmétiques, CAT, services,...), de PME en majorité, pendant 3 fois 3 jours (de novembre 01 à janvier 02). Les participants avaient un projet en cours.

La formation a permis de tester la démarche et les outils pédagogiques. Elle a contribué également à une réflexion sur sa mise en œuvre par un tel public.

ÉLÉMENTS DE RÉFLEXION

• Au cours de la formation expérimentale, les participants ont exprimé quelques «points forts qui les ont bousculés dans leurs pratiques» et donc dans leurs propres «prescriptions».

Ils ont pris conscience notamment de :

- la responsabilité du maître d'ouvrage en ce qui concerne les objectifs du projet et l'élaboration du cahier des charges (*"Mon directeur avait prévu de se reposer sur l'architecte"*)³)
- l'importance de comprendre comment fonctionne un concepteur : l'architecte ne sait pas tout et ne fera pas tout.

Ils expriment des difficultés concernant leurs "prescriptions" de chefs de projets: par exemple, comment "s'auto-prescrire" pour ne pas laisser voir toutes les contraintes à sa direction

au début du projet, pour tenir dans le même temps, le planning, les intérêts des différents acteurs,... et souvent la production qu'ils continuent à gérer... ?

Comment "faire pression" à leur tour, de par leur mission, pour sensibiliser et convaincre leur direction, développer un argumentaire, pour démontrer par l'exemple, afin d'éclairer les décisions alors qu'ils sont dans l'incertitude sur les résultats?

Après les deux premières sessions de la formation expérimentale, des changements d'attitude de participants révèlent une mise en pratique des "prescriptions" de la formation dans le travail inter-session, qui elles-mêmes vont se décliner en d'autres prescriptions dans l'entreprise :

ainsi, une directrice de CAT qui semble avoir pris conscience de sa responsabilité exige un nouveau délai pour valider des plans. Une chef de projet d'une petite entreprise négocie du temps pour travailler avec son directeur une fois par semaine et parvient à le convaincre de faire participer les opérateurs (ce qui était inhabituel dans l'entreprise).

Des responsables Méthodes : l'un qui doit "revaloriser" des postes manuels d'assemblage sur lignes, se pose des questions sur des recommandations du Groupe qui, au départ, lui paraissaient incontournables.

Un autre, en restituant des éléments de la formation à son directeur, contribue à faire stopper le projet d'extension de l'entreprise (*"On avait défini la surface mais pas l'organisation. On n'avait pas de programme"*).

Par ailleurs, plusieurs participants ont découvert lors de la formation, une méthodologie et différents moyens pour élaborer un cahier des charges de conception : ainsi les apports de l'analyse du travail, de visites de sites de référence, l'intérêt des simulations de scénarios (sur plans, maquette,...) avec l'association des salariés. La difficulté d'articuler le diagnostic sur le travail et l'élaboration du cahier des charges a été soulignée.

• Des échanges sur la fonction de chef de projet qui est un prescripteur, même si son travail est variable d'une entreprise à une autre, ont permis de montrer l'importance pour lui, de négocier dès le début du projet ses missions, des moyens, du temps, de la nécessité que le dirigeant instaure des relations de confiance avec lui,...

3 - citation de participant à la formation expérimentale

Un des problèmes pour les chefs de projet est sans doute de trier entre toutes les "prescriptions" qu'ils ont repérées dans la formation et ensuite de construire eux-mêmes leur conduite de projet, sachant qu'ils ne les appliqueront pas toutes (mais peut-être en étant conscients de ce qu'ils n'ont pas pu faire, *"sans passer à côté de l'essentiel"*).

Une des difficultés pour les formateurs dans ce type de formation, est de gérer le décalage qui apparaît forcément entre l'état d'avancement des projets des participants et le déroulement pédagogique de la formation. Par exemple dans la formation expérimentale, trois entreprises ont reporté ou réorienté leur projet entre la 1ère et la 3e session de formation, à cause de contraintes économiques ou de changements d'objectifs de production.

Des responsables d'un Groupe de routage voient leur projet reporté car la direction change de priorité et décide de créer un autre site.

Dans une entreprise de mécanique le projet est stoppé temporairement car la demande de produits innovants n'évolue pas comme prévu.

Une autre responsable annonce que le projet de créer des ateliers de conditionnement a été modifié. La décision est prise de se recentrer sur l'activité de cosmétiques qui est connue, avant de s'élargir au conditionnement.

La formation n'a pas pour objectif d'assurer le suivi de chaque projet. Les projets des participants servent d'illustrations et constituent des outils pédagogiques.

- A l'intérieur de l'Institution INRS/CRAM, la formation devrait influencer les «prescriptions» des préventeurs CRAM en matière de conception : quelques préventeurs CRAM impulsent déjà des interventions d'ergonomes-consultants dans des projets de PME, parfois avec un contrat de prévention.

Le groupe qui a construit la formation prévoit une diffusion de la formation via une formation de formateurs qui seront des relais auprès du public de "chefs de projets" d'entreprises.

DES POINTS À RETENIR DANS LA CONDUITE DE PROJET DE LA FORMATION

- Plusieurs repères méthodologiques sont des "prescriptions" qui ont été considérées par les participants comme **des "points forts"** :

par exemple, des repères de "veilles" sur la permanence de l'action des ergonomes tout au long d'un projet, sur l'intérêt d'associer les différents acteurs et de connaître le "champ de possibles" de leur rôle ;

sur comment réduire les "pertes en lignes" tout au long des projets - pertes d'informations à chaque passage d'informations d'un acteur à l'autre, lors de la transposition du diagnostic en cahier des charges,... ;

ou sur comment repérer les moments stratégiques, dans les différentes étapes d'un projet; ...ou encore exiger de faire refaire des plans s'ils ne répondent pas aux besoins des utilisateurs.

Une analyse ergonomique approfondie des activités de travail de chefs de projet en PME serait utile pour mieux comprendre les besoins de cette population et améliorer ce type de formation.

- La formation et les aides pédagogiques ont pu être construites de cette façon, seulement parce qu'il a existé un **vrai travail d'équipe entre ergonomes CRAM/INRS, ergonomes-consultants et le réalisateur des vidéos**, avec des compétences, des pratiques professionnelles diverses et complémentaires en conception, en formation, en ergonomie, en architecture, en programmation, en prévention et en réalisation de vidéos ainsi qu'une expérience d'acteurs de projets d'une quinzaine d'années dans les entreprises pour les consultants. Des ergonomes ont participé au montage des vidéos. Cela a permis de créer notamment **des vidéos** de qualité sur des histoires vécues de projets d'entreprises, où témoignent des chefs d'entreprises, des chefs de projets, de salariés, des préventeurs institutionnels et des ergonomes-consultants. avec leur point de vue, leurs difficultés, et aussi les limites de leur projet...Elles constituent ainsi un vrai support de réflexion .

La conception de cette formation constitue en elle-même une véritable conduite de projet, dans un champ dont on ne soupçonne pas la complexité.