



Géraldine Cahors

Entretien^{©1} avec Francis Six (août 2019)

Lorsque Géraldine m'a annoncé qu'elle cessait son activité d'ergonome pour se reconvertir dans l'Éducation Nationale, j'ai tout de suite pensé qu'il était important de recueillir son expérience. Pourquoi ? Tout d'abord parce que Géraldine est connue pour son engagement fort dans le métier d'ergonome, là où elle a exercé, ainsi qu'au sein de l'association des ergonomes internes (ADECAPE²). Ensuite, parce qu'elle a essentiellement exercé dans un secteur difficile et qui était encore très peu ouvert à notre discipline au moment où elle l'a rejoint, à savoir le monde de la construction, le BTP³. Même si l'ergonomie a aujourd'hui pu se faire une place dans ce secteur, et ce grâce au travail important et sérieux de collègues comme Géraldine, il demeure encore insuffisamment ouvert aux apports possibles de la discipline au regard des problèmes et des enjeux qui sont les siens.

Le témoignage que nous livre Géraldine dans cet entretien est celui d'une jeune ergonome qui s'est construite peu à peu, tant au plan professionnel qu'au plan personnel, dans l'accomplissement de sa tâche d'ergonome au sein d'une grande entreprise. Elle montre comment il lui a fallu adapter progressivement sa façon de travailler, son activité d'ergonome, pour être en phase avec les attentes de ses interlocuteurs, et aussi pour leur faire prendre conscience de certains des problèmes présents dans leur activité ; comment il était important de bien saisir les enjeux de l'entreprise et ceux de son personnel, à la fois les compagnons des chantiers et leur encadrement ; comment aussi se situer par rapport à chacun, trouver le bon positionnement.

Un bel et exemplaire itinéraire d'ergonome, certes loin du parcours d'un long fleuve tranquille, avec ses embûches et ses échecs qui, à chaque fois lui ont permis de rebondir. Un entretien à la lecture sans aucun doute utile pour celles et ceux qui débutent dans le métier et aussi pour les plus expérimentés qui reconnaîtront peut-être, à certains moments, des similitudes et des points de convergence avec leur propre activité.

Mais, comme elle nous le livre aussi avec beaucoup de simplicité, cette activité a eu un coût non négligeable pour elle, comme sans aucun doute beaucoup d'ergonomes peuvent en connaître certains aspects. Ce coût est devenu de plus en plus difficile à supporter malgré tout l'intérêt et la richesse du métier. Il a donc fallu choisir, choix difficile, choix de vie, choix de qualité de vie et de santé personnelles et familiales.

Bon vent, Géraldine, pour cette nouvelle activité dans laquelle tu ne manqueras pas d'investir les précieuses compétences construites tout au long de ta carrière d'ergonome !

Francis Six
Décembre 2019

¹ Cet entretien est une publication de la Commission Histoire de la Société d'Ergonomie de Langue française. Tout usage, citation ou publication de l'intégralité du texte ou d'un extrait doit porter la référence : Entretien de la SELF avec Géraldine Cahors mené en août 2019 par Francis Six. Source : site de la SELF. Lien : <https://ergonomie-self.org/wp-content/uploads/2021/10/cahors-graldine.pdf>

² Association des ergonomes de collectivités, d'administrations publiques et d'entreprises

³ Bâtiment et travaux publics

FS : Peux-tu te présenter, dire d'où tu viens, ton parcours de formation et ce qui t'a amenée à l'ergonomie ?

GC : Je suis née en 1979, j'aurai 40 ans dans un mois. Après un Bac scientifique, j'ai fait un DEUG MIAS (Mathématiques, Informatique Appliquées aux Sciences). Au cours de la 1^e année, j'avais pris un cours de communication au cours duquel on devait faire un exposé sur nos futurs métiers. Tous les étudiants faisaient leur exposé sur les métiers d'enseignant en mathématiques, de financier, ou de banquier, et moi j'ai fait un exposé sur plusieurs métiers en psychologie (dont le psychologue scolaire), ce qui était déjà un premier signe. Suite à ce DEUG, je suis allée voir une conseillère en orientation, car je ne me retrouvais pas vraiment dans mes études, et après plusieurs hésitations, je me suis tournée vers la psychologie.

J'ai fait mon cursus de psychologie à l'Université Paris 8, à Saint-Denis. Au cours de la 1^{ère} année, étaient organisées des conférences métier qui présentaient plusieurs métiers en psychologie. Gérard Le Joliff, un enseignant PAST⁴, qui avait un cabinet d'expertise CHSCT, présentait l'ergonomie et le métier d'ergonome, et ça m'a fait tilt tout de suite. C'était un grand monsieur avec beaucoup d'histoires, beaucoup d'anecdotes, qui attirait l'attention.

Au-delà de ça, cela m'a fait sens et je me suis dit que c'était vraiment la discipline qui me permettrait une passerelle entre les sciences dures et les sciences humaines vers lesquelles je souhaitais poursuivre ; par ailleurs, moi qui étais fille d'enseignants, cette discipline me permettait de découvrir le monde de l'entreprise.

Cela a été ma première rencontre avec l'ergonomie et j'ai fait tout mon cursus en psychologie à Paris 8. En licence, j'ai fait un stage court en R&D chez France Télécom, où j'ai travaillé plutôt sur des tests utilisateurs avec un système *eye-tracking* (on demandait aux utilisateurs de commander un logiciel avec les yeux, avec l'aide de capteurs au niveau de la tête). En maîtrise, j'ai fait un stage à l'IREM (Institut de Recherche sur les Enseignements de Mathématiques) avec Janine Rogalski. Le sujet portait sur l'analyse de l'activité diagnostique des enseignants de mathématiques ; je devais analyser l'activité médiatisée par un logiciel qui devait faciliter le diagnostic.

Au cours du DESS, sous la direction de Pierre Rabardel et de Gérard Le Joliff, je voulais faire un stage orienté davantage sur les conditions de travail. À l'époque, on faisait un peu bondir nos responsables de DESS car notre promotion était séparée en deux entre « ceux qui voulaient se centrer sur la conception » et « ceux qui souhaitaient travailler sur l'amélioration des conditions de travail ». J'ai compris, plusieurs années après, que cela n'avait pas de sens de séparer comme ça.

J'ai recherché un stage au départ dans l'industrie ; mon niveau d'anglais m'a recalée de chez Renault, les fortes contraintes de confidentialité imposées par Dassault ont engendré des difficultés pour l'analyse de la demande et pour la signature de la convention de stage...

Les opportunités de la vie m'ont finalement permis de faire mon stage dans le Bâtiment, au sein de l'entreprise BATEG (filiale de VINCI) en 2004-2005. J'ai discuté avec le conseiller en prévention de l'entreprise, qui m'a dit : "Je ne connais pas du tout l'ergonomie, mais ça m'intéresse". Mon aventure chez VINCI a commencé ainsi.

Suite à ce stage, l'entreprise m'a proposé un CDI en tant que préventeur. Cela a été ma première douche froide, je me suis dit que je n'avais pas dû être assez claire au cours de mon stage, pas assez dire que je voulais travailler sur l'analyse de l'activité réelle, les régulations ... (à l'époque la prévention était très centrée sur « les problèmes de comportement et de non-respect des règles »). On m'a répondu que "Non, que c'était beaucoup trop tôt".

Au même moment, Gérard Le Joliff me contactait pour me proposer une mission au sein de son cabinet ERETRA⁵. Ce qui m'a attirée, entre autres, c'est que je n'avais aucune culture syndicale et ce cabinet m'offrait une riche expérience en la matière. La mission était assez longue pour une expertise CHSCT⁶, qui se déroulait dans les centres d'appels chez France Telecom en Champagne-Ardenne. On était entre octobre 2005 et mars 2006, soit avant que ce que l'on sait aujourd'hui ne soit médiatisé. C'était une mission très riche, déjà parce que l'on était en équipe avec une ergonome confirmée et un sociologue. On profitait des déplacements pour débriefer le soir, ce qui constituait un fort soutien pour moi. Les premiers entretiens, que j'ai faits seule, m'ont marquée à tout jamais. Je me souviens d'une femme,

⁴ Professeur associé en service temporaire

⁵ Études et recherches sur le travail

⁶ Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail

arrivée en larmes à l'entretien, qui disait "Vous vous rendez compte, je n'arrive même plus à porter mon sac à mains, ni à attacher mon soutien-gorge » ; elle avait développé un TMS au niveau de l'épaule. Ou cet homme d'une cinquantaine d'années qui était arrivé en état d'ébriété, et m'expliquait que ses proches lui répétaient « qu'il avait de la chance, car lui au moins il avait un travail ».

Cette première intervention m'a donné beaucoup de sens, sachant aussi qu'une expertise CHSCT est quelque chose de particulier. Contrairement à mes deux collègues, je restais souvent après les entretiens sur le « terrain » auprès des opérateurs, afin de compléter nos entretiens par des situations concrètes, des données « davantage chiffrées ».

Aujourd'hui, je quitte ce métier d'ergonome à la fin du procès de France Télécom ! J'ai en quelque sorte bouclé la boucle...

À la fin de cette intervention, le préventeur qui avait été mon tuteur de stage chez Bateg m'a rappelée, car il était amené à avoir d'autres fonctions au niveau groupe, en devenant directeur de la prévention du groupe SOGEA Construction (toujours filiale de VINCI). Il me proposait d'être chargée de mission en ergonomie pour une mission de 6 mois que j'ai acceptée, alors qu'en même temps Gérard Le Joliff me proposait un CDI au sein d'ERETRA. J'ai choisi la proposition SOGEA, car c'était une opportunité à saisir pour développer le métier dans le BTP. C'est ainsi que l'aventure a commencé pour moi dans le BTP, en mars 2006.

FS : Alors tu rentres chez Vinci ou chez Bateg ?

GC : A l'époque cela s'appelait SOGEA Construction (groupe dans lequel BATEG était une filiale en région Ile de France). Une petite année après, en janvier 2007, les deux gros groupes de construction en France de VINCI, SOGEA Construction et GTM Construction, ont fusionné pour donner le groupe VINCI Construction France que l'on connaît aujourd'hui. C'est à ce moment-là que j'ai pu être embauchée en tant qu'ergonome dans le groupe VINCI Construction France nouvellement créé.

FS : Tu es intégrée dans quel service, avec quelles missions et quels collègues ?

GC : Au départ chez SOGEA, j'étais rattachée à un service où la prévention était associée avec la qualité, l'environnement et la formation. À la naissance de VINCI Construction France, la formation, puis l'environnement et la qualité, et enfin la prévention, ont été séparés. J'étais donc rattachée au service prévention avec des préventeurs, une assistante, et une statisticienne, quelques années après. J'étais ultra-autonome, j'allais beaucoup en régions, en Rhône-Alpes notamment. Au début, on créait les demandes. Cela passait le plus souvent par le réseau des préventeurs du groupe, ou parfois les demandes pouvaient émaner aussi des responsables matériels.

Par exemple, une région voulait investir dans de nouvelles banches (des panneaux métalliques pour construire des murs) et on me demandait de comparer deux types de banches. J'ai analysé l'activité des coffreurs sur les deux types de banches et assez vite j'ai été amenée à regarder les heures supplémentaires (je me suis appuyée à l'époque sur tes analyses, Francis, qui montraient notamment l'impact sur les temps de récupération, ou sur les liens entre les conditions de travail de l'encadrement et celles des compagnons). Pour mes interlocuteurs (matériel, prévention...), « une banche est une banche », mais j'avais montré que les nouvelles banches changeaient de nombreuses choses sur l'activité des coffreurs ; en particulier, en fonction de la hauteur des panneaux et de leurs assemblages, il ne fallait pas mettre les tiges au même endroit, etc. Une équipe qui avait été formée pour ces nouvelles banches a ensuite été envoyée sur un autre chantier et la nouvelle équipe n'avait pas été formée aux nouvelles banches : les gars utilisaient des tiges en trop ou pas assez... avec des répercussions directes sur la pénibilité, mais aussi sur la sécurité et le temps de réalisation de la tâche.

Quand je suis sortie de ma formation à Paris 8, en particulier aussi sous l'influence de mes premières interventions en cabinet d'expertise CHSCT, on avait une posture d'expert très axée sur les conditions de travail, sur l'analyse du travail et on était très centré sur les opérateurs, c'était le message fort à l'époque. Je ne vais pas dire que l'on disait que les patrons étaient des méchants, mais c'était quand même un peu ça, et je suis sortie de la formation forgée avec ce point de vue. J'ai appris sur le terrain que je ne pouvais pas avoir une action sur les conditions de travail sans avoir des arguments sur la qualité, la performance, les objectifs de l'entreprise au-delà des objectifs évidemment humains.

J'ai eu beaucoup de mal à mes débuts à aller sur ce terrain-là, sachant aussi ma première expérience avec l'expertise CHSCT ; j'ai fait des grosses gaffes au début. En fait, en même temps que je construisais l'ergonomie dans le groupe, je me construisais aussi moi-même en tant qu'ergonome professionnelle.

Quand je parle de grosses gaffes, en voici un exemple ; en expertise CHSCT, on envoyait la proposition d'intervention en recommandé et quand j'intervenais dans les filiales, je faisais la même chose. Je me suis fait recevoir par le directeur prévention de la région qui ne comprenait pas cette démarche pour des personnes de la même entreprise. Il fallait donc que j'adapte toutes les méthodes que j'avais apprises dans un tout autre contexte et aussi apprendre à aller sur le champ de la performance que je découvrais complètement.

J'ai eu aussi le souci de me constituer un réseau extérieur pour sortir de l'isolement. J'ai eu la chance de pouvoir suivre tous les ans, et ce dès mes débuts, les congrès de la SELF, les Journées de Bordeaux, etc. La rencontre avec Lucie Lebossé lors d'un congrès de Santé BTP auquel j'avais dû remplacer au pied levé le directeur prévention du groupe Sogea Construction, a changé ma vie ! J'avais bien évidemment accepté de présenter à sa place, « en me faisant violence » et en réussissant à modifier le sujet de présentation. Lucie est venue me voir à la fin de la présentation (on était en 2006 donc) ; Arnaud Tran Van, Jacques Escouteloup étaient également dans la salle des congrès. Lucie était alors chez Bouygues. Elle a pu rentrer chez VINCI dans la même équipe que moi en 2012. Six ans après...

FS : Jusqu'en 2012, tu étais seule comme ergonome ?

GC : Au niveau du groupe, oui. Mais j'avais commencé à encadrer des jeunes ergonomes en stage ; je n'étais pas forcément à l'origine des stages, les stagiaires étaient rattachés à des préventeurs de filiales, mais assez vite, aussi pour me sortir de mon isolement, j'ai proposé un suivi et des entretiens réguliers avec eux ; dès ma première année, j'ai pu suivre un stagiaire. Donc avant l'ouverture du poste de Lucie, il y a eu deux ou trois postes d'ergonomes en filiale (souvent embauché en CDD à la suite de leur stage). Cela constituait un petit réseau d'ergonomes que je coordonnais, mais l'arrivée de Lucie au sein de la même équipe que moi m'a beaucoup aidée au quotidien. Être deux à dire les mêmes choses, cela fait plus de poids !

FS : Tu disais qu'à part une fois, c'était toi ou ton responsable qui suscitiez les demandes ; comment cela se passait-il ?

GC : Pour les premières demandes, c'était nous, en effet. Je me souviens d'une intervention vraiment intéressante sur un parc matériel, sauf que le directeur du service matériel n'avait rien demandé. J'ai soulevé pas mal de choses sur les conditions de travail et les risques à la fois sur le parc matériel pour les compagnons qui rénovaient les banches et les passerelles, mais aussi les conséquences que cela pouvait avoir sur les chantiers ; et inversement, l'impact que pouvait avoir les chargements des camions effectués sur les chantiers au moment du déchargement sur le parc matériel. Non seulement, le service matériel n'était pas demandeur, mais je me suis rendue compte avec l'expérience que je n'étais pas du tout en mode intervention ; au départ, j'étais plutôt dans une posture où j'analysais le travail, les impacts des organisations, je rendais mon analyse et je proposais des solutions trouvées avec les opérateurs. Je passais énormément de temps sur le terrain, le chantier ou le parc matériel, avec les ouvriers, et je passais peu de temps avec l'encadrement, la direction. Je n'ai pas l'impression de l'avoir appris à l'époque en formation initiale, mais je pense aussi que j'avais un peu peur d'aller à la rencontre des directeurs, des managers ; j'ai mis plusieurs années à le comprendre.

J'ai aussi fait des formations continues, une à Bordeaux sur les TMS⁷, et deux au CNAM⁸ de Paris sur la conduite de projet et la conception ; j'ai appris à maquetter, à construire des scénarios, à monter un comité de pilotage avant les groupes de travail. Je suis d'ailleurs devenue très exigeante auprès des ergonomes que j'encadrais pour qu'ils posent ce cadre très vite au début de l'intervention, parce que moi-même je souffrais de voir les choses, de les révéler, et ne pas pouvoir transformer les situations de travail. Fonctionner de cette façon pouvait faire plus de mal que de bien.

⁷ Troubles musculo-squelettiques

⁸ Conservatoire national des arts et métiers

FS : Si je comprends bien, dans un premier temps tu faisais plutôt des études que des interventions. Elles étaient destinées à qui ?

GC : Oui, d'ailleurs pendant mes deux premières années, mes rapports s'intitulaient : "étude ergonomique centrée sur ..." . Généralement ce document finissait dans un placard ! Lors de mes débuts, je faisais une restitution après chaque intervention ; ce qui était très descendant. Je pense qu'à l'époque de ma formation, on était plus dans une posture d'expert, ou est-ce dû aussi à ma première expérience en expertise CHSCT ? A l'époque, donc, je faisais une restitution avec les membres de la direction de la filiale ou du site dans lequel j'intervenais ; au préalable, j'avais bien évidemment fait valider mes résultats auprès des opérateurs. Je remettais une copie du rapport au préventeur, au directeur du site et parfois à ma hiérarchie. C'était difficile et coûteux de respecter l'anonymat, mais c'était très important. Au début, je remettais mon rapport également au CHSCT, forte de ma première expérience, mais par la suite j'ai moins travaillé avec cette instance. Lors de l'intervention au parc matériel, par exemple, j'avais fait une restitution finale au CHSCT, sachant que les membres étaient plutôt issus des chantiers que du parc matériel. Je tiens d'ailleurs à préciser que dans l'entreprise avant on disait « dépôt » et non « parc matériel » ; j'ai saoulé tout le monde avec l'importance du mot qui était en lien avec la reconnaissance du travail de ceux qui faisaient la maintenance du matériel et assuraient la sécurité des chantiers. Pendant cette restitution au CHSCT, j'avais soulevé des risques dont certains pouvaient être mortels, comme par exemple l'utilisation d'un karcher à haute pression dans une cabine qui était sécurisée. À l'époque, c'était déjà important de souligner l'existence de cette cabine de lavage, car sur d'autres parcs du groupe, le lavage du matériel, en particulier des banches, se faisait sur un espace ouvert. Ici l'opérateur devait laver les banches depuis une passerelle. Or, l'analyse du travail a montré que l'opérateur escaladait les garde-corps et montait au-dessus de la banche pour la laver, car s'il respectait le prescrit (et donc sa sécurité), les banches sortaient sales. Le CHSCT a écouté ma restitution et à la fin j'ai juste entendu un « bon, eh bien, on va changer de sujet, on va maintenant aborder les armoires chauffantes ». Un bon moment de solitude... j'avais loupé le truc. Grosse douche froide, je n'avais clairement pas construit avec eux. On était aussi à une époque où les préventeurs voyaient les ergonomes comme des personnes qui s'occupaient de la santé, et la santé pour eux c'était les maux de dos — on ne les appelait pas encore TMS —, ou c'était lié à l'amiante, au bruit. Analyser l'activité de travail et les contraintes associées ne collait pas avec l'idée qu'ils se faisaient de l'ergonomie. C'est finalement comme si, après une analyse certes sérieuse, je leur balançais la "patate chaude" !

FS : Ensuite Lucie est arrivée ...

GC : Concrètement, on s'est réparti les interventions, on partageait le même bureau, ce qui permettait beaucoup d'échanges sur nos pratiques. Ce qui m'a beaucoup aidé, au-delà des interventions, c'était d'être deux dans le même service à apporter le même point de vue, à porter le même discours. Avant, je me sentais seule contre tous et le discours des préventeurs à l'époque était très centré sur la faute de l'opérateur qui n'aurait pas respecté la règle, sur son comportement répréhensible. Il y a eu un gros boulot avec mon nouveau chef, Martial Barbarou, et avec Lucie qui a amené les préventeurs à se situer plus sur une approche de compréhension : « Qu'est-ce qui l'a amené à faire ainsi ? ». Lucie m'a beaucoup aidée à passer au format intervention et à impliquer l'encadrement, en particulier à travailler beaucoup plus avec les conducteurs de travaux.

FS : Est-ce qu'à ce moment-là tu as travaillé sur de vraies demandes ou est-ce que tu étais toujours dans une logique d'études ? Comment la question de la demande s'est-elle construite ?

GC : Étant rattachée au service central prévention, on animait aussi le réseau des préventeurs. Il y avait 3 ou 4 séminaires par an où je faisais à chaque fois un retour sur mes interventions. J'évoquais souvent un problème sur lequel les préventeurs disaient des choses, mais cela ne suffisait pas, il fallait que derrière il y ait d'autres acteurs. Lucie nous a bien appris à reprendre un document - qu'elle avait déjà construit chez Bouygues - qui nous aidait, au-delà d'exprimer la demande, à poser le cadre de l'intervention : sur quels acteurs est-il possible de s'appuyer ? est-ce qu'il y a un projet de conception relié à la demande ? est-ce qu'il y a déjà eu un travail sur cette question ? etc. Même si avant je posais déjà ces questions, le fait d'amener nos demandeurs à se poser ces questions sur un document était aussi, d'une certaine manière, une forme d'engagement et de mobilisation des acteurs du site.

Je précise ici que nous ne facturions pas nos interventions. Ce choix a été fait parce que le service central était « au service des régions », et pour nous, c'était un moyen de ne pas limiter notre temps sur le terrain.

Plus largement au plan de la profession, ce document de « demande d'intervention ergonomique », central pour nous, a été diffusé au sein du réseau d'ergonomes qui interviennent en interne. Il a été l'un des outils qui nous a permis de nous structurer, de pérenniser la démarche ergonomique.

FS : Et donc cela permettait de reformuler la demande...

GC : Reformuler la demande, nous l'apprenons tous au cours de nos études d'ergonomie, je le faisais avant, je rencontrais le directeur du site, la direction du chantier, etc. Au cours de ma formation, Gérard Le Joliff nous avait donné un document pour aider à analyser une demande : qui l'exprime ? qui est concerné ? etc. Je le faisais déjà pour confronter les différents points de vue, repérer les objectifs des uns et des autres, le contexte de l'entreprise dans lequel j'intervenais. J'avais l'impression de mobiliser les personnes, même au début, et de fait, à mes débuts je passais beaucoup de temps sur le chantier, j'étais en immersion dessus, je pouvais y passer 4 semaines consécutives. De temps en temps, j'allais voir l'encadrement pour comprendre ce qui se passait, ce qu'ils avaient prévu et ce qui s'était réalisé, mais pas plus que ça, et à la fin je leur remettais le rapport et je restituais. Avec l'expérience, je rencontrais toujours ces acteurs, et très vite le cadre d'un comité de pilotage était posé ; la présentation de la démarche à la première réunion de cette équipe de pilotage était devenue une étape nécessaire pour préparer la suite.

Pour résumer, je peux dire que l'analyse de la demande, je l'ai toujours faite, mais j'ai appris au fur et à mesure à mobiliser davantage les acteurs importants pour l'intervention.

FS : Que t'a apporté le fait de travailler davantage avec l'encadrement de proximité et les responsables d'agence ; est-ce que ça a fait évoluer ta façon de voir les choses ?

GC : Une petite phrase de Mathieu Detchessahar, que j'ai entendue aux Journées de Bordeaux, disait qu'il faut aussi voir les membres de la direction comme des opérateurs. Cela m'a vraiment ouvert les yeux, car c'est bête à dire, mais je pense que je n'en avais pas conscience. À partir du moment où je les ai vus comme des opérateurs avec des objectifs qui peuvent être contradictoires, des marges de manœuvre restreintes, je n'ai plus eu peur d'aller les voir. Avant, j'étais impressionnée d'aller voir des membres de la direction, des hauts dirigeants, je n'étais pas à l'aise. Comme je l'ai dit, mes parents étaient enseignants, mes jobs étudiants étaient dans l'Éducation Nationale, je ne connaissais pas le monde de l'entreprise. J'ai complètement découvert le monde de l'entreprise en entrant chez VINCI. En même temps que je construisais le métier dans l'entreprise, je me construisais moi-même en ergonomie. Pour répondre à ta question, en allant voir la ligne hiérarchique, on change de posture, on n'est plus dans une posture d'expert, on y va avec la compétence d'analyse du travail et des organisations. Il y a d'autres compétences autour de la table, chacun apporte sa pierre. J'aime bien l'image du médiateur qui va chercher les gens, qui les rassemble, c'est de la conduite de projet. Il a fallu que j'apprenne, ce n'est pas automatique.

Pour mes dernières interventions, j'ai pu aller sur le champ de la conception, dès la phase études. Par exemple, il y a eu une intervention tournée vers les exploitants d'un campus universitaire qu'on allait construire en banlieue parisienne. La demande initiale était de les aider à choisir le mobilier des gens qui allaient travailler dans le bâtiment, tant au niveau des agents de sécurité, de l'accueil, des administratifs. J'ai eu la chance de pouvoir faire cette intervention en binôme avec Gaëtan Bourmaud, consultant en ergonomie. Bien évidemment, on a travaillé sur tout autre chose que le mobilier,

notamment sur le fait qu'il y avait plusieurs accueils sur le bâtiment étendu d'un kilomètre et qu'on ne faisait pas du tout la même chose dans un bâtiment où on organisait des colloques (et donc potentiellement on accueillait des gens qui pouvaient avoir des bagages) ou dans un bâtiment où logeaient des étudiants. Par ailleurs, on a appris à l'architecte qu'il y avait des écrans de contrôle dans un PC sécurité, et que l'équipe de sécurité et l'équipe de sûreté devaient continuer à communiquer malgré la séparation imposée par la réglementation des établissements recevant du public.

En tant qu'ergonome, on apporte une autre compétence que les professionnels qui siègent autour de la table d'un projet. Mais j'aurais rêvé que dans tout projet de conception, on dise "Il faut un ergonome" et que cela devienne automatique, comme il faut des agents méthodes, un préventeur, etc. Mais c'est loin d'être automatique. C'est sur ce point qu'il faut se bagarrer, du moins que je me bagarrais. !

Lucie est intervenue sur un projet d'automatisation du nettoyage de banches dans un service matériel, celui-là même où j'étais déjà intervenue quelques années auparavant. Ils avaient déjà implanté la chaîne et il y avait des gros couacs : notamment ils avaient oublié le temps de séchage de la peinture, et aussi des problèmes liés à la manutention ; les outils d'aide à la manutention, pourtant pensés et intégrés au projet, n'avaient malheureusement pas été implantés au poste où les opérateurs en auraient eu besoin, ils n'étaient donc pas utilisés. Tu te dis que, sur un projet comme celui-ci, ils auraient pu mettre des ergonomes en amont du projet, dès le démarrage. Les ergonomes savent qu'ils peuvent intervenir par la simulation des activités futures probables, mais cette compétence est encore trop souvent ignorée dans les entreprises.

Cela fait aussi écho aux batailles que je menais au sein de la communauté des ergonomes. J'étais assez active au sein de l'association ADECAPE, en particulier sur la reconnaissance du métier. J'ai entendu des consultants dire que cela les arrangeait souvent que les gens ne savent pas ce qu'est l'ergonomie... Je ne suis pas de cet avis. Cela ne m'a pas arrangée que mon métier soit flou. Et d'ailleurs, ce qui m'a attirée dans mon métier actuel, c'est justement que le corps de métier de psychologue de l'Éducation Nationale soit maintenant réglementé (c'est tout récent, cela date de février 2017). Bien sûr, ce n'est pas tout, même dans mon nouveau métier, il faut que je réexplique mes missions, que je suis là pour accompagner les jeunes, mais aussi travailler en collectif avec l'ensemble des équipes éducatives et médico-sociales, sans oublier la famille de ces jeunes. Néanmoins, le fait que ce soit réglementé précise les compétences et les missions, on a un cadre clair. Je sais bien que le titre d'ergonome européen ou la charte de l'ergonome apportent aussi un cadre ; mais s'ils sont connus au niveau de la communauté des ergonomes, quel poids ont-ils au sein des structures ? En tout cas, moi, j'aurais eu besoin que le cadre professionnel de mes missions soit plus clair.

J'ai adoré mon positionnement chez VINCI parce que j'étais autonome (peut-être parfois un peu trop), et que cela m'a permis de construire mon métier, de faire les interventions que je voulais malgré des demandes qui n'étaient pas toujours claires et pour lesquelles je devais sans cesse me bagarrer sur la finalité de mes interventions. Cela m'a pesé et cela me pèse toujours de devoir sans cesse expliquer ce que l'on fait.

Même encore les derniers jours, au bout de 14 ans, on me parlait encore de la chaise ergonomique ! Cela m'a pesé, alors que le champ est évidemment plus vaste ; et ce davantage encore dans un groupe qui ne cesse de restructurer son organisation. J'avais vraiment l'impression d'y aller et, en même temps, à chaque fois, ils ne comprennent pas, tu as le sentiment de devoir justifier pourquoi tu travailles sur ces questions-là, pourquoi tu ne réponds pas directement à leur demande.

À côté de ça, il y a aussi des interventions qui ont bien marché, où tu as réussi à transformer des choses, les gens sont contents, cela se passe bien. Mais c'est toujours à recommencer, pas seulement dans le groupe. J'ai échangé pas mal avec des ergonomes internes, même dans des petites structures (ADECAPE est génial pour ce type d'échanges). Cela m'a vraiment pesé que dans la communauté on n'ait pas été entendu sur cette question-là. Même aujourd'hui, ce n'est toujours pas réglé. Comme je l'ai déjà dit, malgré le titre d'ergonome européen, je ne vois pas ce que ce titre peut changer en interne.

Dans les entreprises, il y a aussi l'évolution de carrière. À ce propos, j'ai eu des rendez-vous avec ma direction et ma DRH, qui m'ont dit qu'ils ne savaient pas quoi me proposer. Mon poste m'allait très bien, je n'en ai jamais changé, mais j'ai eu 4 directeurs prévention différents. Ils étaient bien embêtés et sais-tu ce qui m'a été proposé par ma DRH ? Ils me voyaient dans l'enseignement ! Ils ne m'ont pas proposé un poste chez VINCI où je pourrais travailler sur des questions liées à l'ergonomie au sens large, par exemple sur des restructurations dans l'entreprise, sur des projets de construction ou même informatiques, ben non !

Ce côté non-reconnaissance du métier m'a coûté ; c'est quelque chose qui m'a manqué dans la mesure où je m'éclatais sur le terrain, les interventions que je faisais avaient du sens, et en même temps, j'étais à chaque fois obligée d'expliquer et réexpliquer aux gens pourquoi j'étais là, sur quoi on pouvait travailler. Cela a joué dans ma décision de changer d'orientation.

FS : Y a-t-il eu d'autres facteurs ayant pesé sur cette décision ?

GC : Il y a aussi les conditions de travail dans le BTP. Quand j'ai débuté, les chantiers démarraient à 7h30, maintenant c'est 6h30, de plus en plus tôt, les équipes alternent, mais l'encadrement, lui, termine sa journée vers 19h, 20h pour ne pas dire 21h. Je peux en parler aujourd'hui, mais mon mari qui était conducteur de travaux, a fait un *burn-out* et a mis du temps à se reconstruire. J'ai deux enfants et les déplacements commençaient à être pesants pour tout le monde. Mais quand tu démarres une intervention, tu as besoin d'aller au moins 2-3 jours consécutifs sur le chantier. Je ne pouvais pas faire autrement, mais cela me devenait insupportable. Cela pesait aussi sur mes enfants, ma vie de famille. De plus, ces deux dernières années, j'ai eu aussi des problèmes de genou qui m'ont éloigné des chantiers. Ces motifs sont personnels, néanmoins ce sont de vraies questions, qui impactent un choix de métier, un choix de vie ; en tout cas, ce sont des questions qui ont été très importantes pour moi.

FS : Quel est ton point de vue sur la place, les apports de l'ergonomie dans ce secteur particulier qu'est le BTP, leurs interactions ?

GC : Ce qui a été intéressant ces dernières années — à la SELF l'an dernier, il y a eu une table ronde pour le secteur du BTP — c'est qu'on commence à prendre conscience de l'augmentation du nombre d'ergonomes travaillant dans ce secteur. Je sais très bien, — par tes travaux et ceux de Damien Cru —, qu'on fait de l'ergonomie dans ce secteur d'activités depuis plusieurs années, mais pas en postes internes. Quand je suis arrivée chez VINCI, c'était une création de poste en interne, un fait nouveau. Presqu'au même moment, Maude Demenois était embauchée chez Bouygues, elle aussi sur une création de poste interne.

Aujourd'hui, il y a donc plus d'ergonomes, mais c'est encore très fragile. Dans mon service, au niveau du groupe, on a eu la chance d'avoir le directeur actuel prévention, Martial Barbarou (il est d'ailleurs venu aux Journées de Bordeaux et travaille en partenariat avec l'ICSI et Bernard Dugué notamment). J'ai encadré beaucoup de stagiaires (plus de 40 sur toutes ces années) et j'ai dépensé beaucoup d'énergie dans le but de les former mais aussi de pouvoir les embaucher ensuite en tant qu'ergonomes, (je faisais rigoler tout le monde quand je disais que j'en avais marre d'être la pépinière de B., mais c'était quand même un peu ça !). Encore aujourd'hui, à chaque fois qu'une filiale veut embaucher un ergonome, il lui est proposé un poste de préventeur ou, comme dernièrement, un poste de chargé d'amélioration continue. J'étais durement choquée de voir l'ergonome accepter ce type de poste avec les missions qu'il comporte et de le voir partir au bout d'un an.

J'en reviens à la reconnaissance du métier : notre métier n'est pas clair. Nous avons fait en interne un référentiel de compétences des ergonomes, document qui doit être utilisé dans les entretiens annuels ; c'est un document qui existe, mais qui ne vit pas et ne sert pas à nous protéger. Avec ce document, on a essayé d'avoir un minimum de structure, de façon aussi à créer une continuité avec ceux qui arrivent quand des ergonomes partent, mais c'est insuffisant.

FS : Quels sont les freins qui font que l'ergonomie a du mal à s'implanter dans le secteur de la construction ou quelles sont les conditions pour qu'elle s'y implante ?

GC : D'abord, il y a peut-être l'environnement dynamique des chantiers, qui complexifie les interventions, ainsi que la multitude d'acteurs. Je pense également à ce que peuvent nous dire certains préventeurs ou directeurs au sujet de nos interventions : si les ergonomes prennent pas mal de temps pour les éclairer sur tel sujet, ils ne répondent pas toujours directement à leurs questions ponctuelles. Il faut être conscient que les préventeurs et la direction sont pris dans une temporalité qui n'est pas la même que la nôtre, et ce n'est pas facile. Toutefois, si on arrive à travailler sur des projets de conception, c'est du temps gagné qui peut être négocié au préalable.

Il est indéniable que la compétence qui consiste à savoir analyser l'activité de tous les acteurs du travail n'est pas quelque chose qui serait maintenant devenue incontournable dans les projets. On n'en est pas encore là, loin s'en faut. Sur ce point, le mot "ergonome" ne nous aide pas, car dans le langage commun, les gens n'en ont pas la même représentation que nous. Le mot lui-même est encore mal connu ou renvoie

à des applications partielles ou anciennes. J'ai déjà évoqué la « chaise ergonomique », qui date, mais reste une étiquette typique !

Analyste du travail et des organisations, même si c'est un peu pompeux comme titre, planterait tout de suite un tout autre décor. Lucie, qui vient de changer de service, est aujourd'hui rattachée à un service méthodes, elle sera donc tout de suite questionnée sur les modes opératoires, sur l'ordonnancement. Sophie Aubert, qui est chez Airbus, me disait que le rattachement idéal serait d'être au même niveau que les Méthodes de façon à ce que les deux puissent intervenir au même niveau dans un projet de conception.

FS : Quelles sont les relations que tu as pu avoir avec l'OPPBTB⁹ et ce type d'organisme ?

GC : Je dispensais — et Laurent Ranucci qui me succède va continuer à le faire — une formation en partenariat avec l'OPPBTB et notre centre de formation CESAME, pour sensibiliser les préventeurs du BTP à l'approche ergonomique. Cette formation m'a aidée également au changement de posture. On démarre la formation en faisant faire à un stagiaire-volontaire des courses dans un supermarché et on s'appuie ensuite sur cette animation tout au long de la journée pour amener les notions de travail prescrit / travail réel, ce qui fait ressource, ce qui fait contrainte, ou le fait de ne pas avoir toujours respecté la liste préétablie mais d'avoir malgré tout atteint l'objectif. C'est un outil très intéressant. Virginie Rasclé avait présenté à la SELF une formation qu'elle faisait sur un format similaire. Je trouve que c'est quelque chose de riche, au niveau de la communauté, de parler de nos différents outils de sensibilisation à l'ergonomie.

Pour revenir à ta question, l'OPPBTB, qui intervenait il y a quelques années davantage auprès des petites entreprises, réunit annuellement des ergonomes de grandes entreprises du BTP. C'est un bon début pour échanger sur nos pratiques, mais on pourrait certainement échanger davantage.

FS : Je suppose que les problématiques sont les mêmes, avec les différences qui existent en fonction des entreprises et des organisations auxquelles sont rattachés les ergonomes.

GC : Exactement. C'est ce qui se passait à ADECAPE où les ergonomes échangeaient sur les points clés de leur travail, bien qu'étant dans des entreprises différentes. Lucie et moi étions les seules ergonomes du BTP. On constatait que l'on avait les mêmes difficultés que dans d'autres secteurs, cela nous a toujours un peu étonnées et en même temps ce n'est pas étonnant ; au niveau du secteur du BTP, on gagnerait à coup sûr à échanger davantage avec des ergonomes d'autres secteurs. Il y a eu plusieurs tentatives, la première avec toi il y a plusieurs années avec la CARSAT¹⁰ de la région Nord, un début très intéressant, mais encore très fragile, pas encore bien ancré...

En conclusion, je tiens à remercier la SELF et bien évidemment toi, Francis, mon parrain de la SELF avec Gaëtan Bourmaud, qui m'avez offert cette opportunité de témoigner. Je pars maintenant vers de nouvelles aventures, mais j'ai déjà pu trouver de nombreux points communs entre mes deux métiers, l'ancien et le nouveau pour moi, psychologue ergonomiste et psychologue de l'Éducation Nationale. D'abord l'analyse de la demande, primordiale dans ces deux métiers, et aussi la conduite de projet, qui est sans doute encore à construire, peut-être plus encore dans ce nouveau secteur. Mais dans ces deux métiers, même si l'on a des compétences particulières, il faut co-construire avec les acteurs qui nous entourent et associer les différents points de vue qui pourront mieux nous éclairer sur la situation. Après avoir fait des tentatives pour contribuer à la démocratisation du travail, je vais essayer de participer à la démocratisation de l'École...

FS : Grand merci, Géraldine !

⁹ Organisme professionnel de prévention du bâtiment et des travaux publics

¹⁰ Caisse d'assurance retraite et de la santé au travail.