

Artis ^{N°10 Décembre 2000} factuellement

votre

B u l l e t i n a p é r i o d i q u e d ' a u t o p r o m o t i o n

Cette fin de siècle se solde par un exercice comptable plutôt rude en raison d'un «retard au démarrage» au premier trimestre.

Qu'importe, le nouveau millénaire s'annonce porteur de perspectives motivantes.

Le projet d'entreprise franchit une nouvelle étape avec l'ouverture d'une succursale dédiée à la région Nord.

L'effectif va croissant, nos activités et nos clients se diversifiant, notre cœur de métier se régénérant.

Nous avons le sentiment d'être dans le vrai, le réel, car, nous sommes quelques uns à le savoir, le réel c'est ce(ux) qui résiste(nt) !

Henri FANCHINI
henri.fanchini@artisfacta.com



51, rue de l'Amiral Mouchez
75013 Paris
Tél. : +33 1 43 13 32 33
Fax : +33 1 43 13 32 39
www.artis-facta.com

IMPRIMÉ EN FRANCE • Tirage 12 000 exemplaires

Toute reproduction, partielle ou totale, du présent ouvrage est non seulement permise, mais vivement encouragée, ainsi que sa diffusion la plus large possible :)

Artis Facta arrive d'in Ch'Nord !

Ch'est M'zelle Isabelle Pelecanos qui va à ch't'heure œuvrer à mon Artis Facta. Ch't'eun lillo'ze, initiée à l'ergonomie par Paris I. Elle va quère des bouates ch'ti, boyo rouges ou bin picard. Ch'est pour l'bin d'eul région.

Et quot'ché qu'elle va faire ? Elle va aller vire din'l'santé et l'prévention des risques professionnels, l'expertise CHSCT, l'aménagement de postes de travail, l'conception de système de production, l'aide à l'conception de bâtiments, l'ergonomie des interfaces et des logiciels, l'conception et l'évaluation de produits, etc...

Et d'où qu'cha s'trouve ?

ARTIS FACTA

Centre d'affaires ATEAC
Place François Mitterrand
1, tour Crédit Lyonnais
59777 EURAILLE
Tel : 03 20 32 96 23

Voilà quouia !



En clair, pour les non ch'ti :

Artis Facta s'implante à Lille pour proposer aux entreprises de la région Nord-Picardie, ses prestations dans les domaines de la santé, de la prévention des risques professionnels, et de la conception de situations de travail, de produits et de services.

De la dégradation délibérée des conditions de travail...

Plusieurs demandes émanant de CHSCT se sont avérées, dès les premiers contacts, renvoyer explicitement à des problèmes de harcèlement moral.

Malaise prononcé dans un service donné, absentéisme récurrent, brusques demandes de mutation groupées, quels qu'aient été les signes diffus ou tangibles, assez rapidement les propos des représentants du personnel se sont focalisés sur les agissements d'un responsable hiérarchique à l'encontre de plusieurs de ses subordonnés.

Parfois longtemps contenues avant de nous parvenir, ces demandes sont chargées d'émotions : culpabilité faute de n'avoir pas entendu plus tôt les doléances, colère et ressentiment à l'encontre d'untel...

Il y a peu, un best-seller et la jurisprudence naissante ont enfin conféré à cette problématique, souvent tragique, l'attention qu'elle mérite.



En posant d'emblée un diagnostic de perversion dans la relation interpersonnelle, la première tentation du CHSCT consiste à attendre de l'expert externe qu'il fasse acte de dénonciation, et ce faisant, indique clairement l'issue, autrement dit —sinon la tête du pervers livrée sur un plateau— tout au moins sa neutralisation... ➤ Suite page 4 ■

Ergonomie du web : un professionnalisme croissant

Savoir attirer l'utilisateur... mais aussi savoir le garder !

Commerce électronique, sites internet d'information, intranets collaboratifs... La nouvelle donne de l'interaction «web» s'impose progressivement, avec la même difficulté pour tous : si la qualité perçue à l'utilisation n'est pas à la hauteur, l'utilisateur ira voir ailleurs.

Ici, la première impression compte, mais elle ne suffit pas ; dès la conception, il convient donc de se préoccuper de l'accueil de l'utilisateur mais aussi de la qualité et de la facilité d'emploi du service, tel qu'il pourra l'éprouver dans la durée. Face à cette difficulté, la collaboration des diverses disciplines concernées reste la meilleure parade, l'ergonomie y occupant une place de choix.

L'exigence de concevoir simple, et pour tous

> Premier écueil souvent négligé : oublier que HTML, le langage du web, a été conçu en vue de rendre un document hypertexte accessible depuis n'importe quel ordinateur. L'utilisateur équipé d'un navigateur et d'une connexion ne devrait plus avoir à se soucier d'autre chose que de naviguer. Or trop souvent, le site web visité refuse de s'afficher, ou exhorte l'utilisateur à installer une version de navigateur plus récente, ou la dernière «release» d'un «plug-in» absolument indispensable au fonctionnement. Oui au progrès technologique, mais attention à ne pas signifier à l'utilisateur : «va voir ailleurs».

> Enfin, plus subtilement, les pages sont parfois optimisées pour des résolutions très élevées, au mépris des internautes pourvus d'écrans de taille modeste. Résultat : pour eux, la page s'affiche mal, ou partiellement. Suivant les cas, elle est déformée, ou encore oblige, pour être lue ou activée, à de constantes manipulations des ascenseurs. Il convient donc de revenir à une meilleure «plasticité» des pages, puisque HTML a été conçu avec le souci d'assurer cette capacité de la page à s'adapter d'elle-même à l'écran de l'utilisateur.

La navigation : aller vite, mais sans se perdre

> L'histoire récente des tendances en terme de schéma navigationnel est très intéressante à observer. On peut constater, en particulier, que les réseaux sémantiques du modèle initial, très abstraits, ont été délaissés malgré leur efficacité théorique au profit d'une

redécouverte de la notion d'arborescence, plus classique. Pourquoi ? Parce qu'un utilisateur a certes besoin de naviguer efficacement, mais aussi de maîtriser son chemin, d'en rester l'auteur, et donc de se repérer et s'approprier un «espace» en mémorisant, conjointement, le contenu et la structure. Le lien hypertexte permet d'être «téléporté» en un seul clic ; parfait. Mais cela n'évacue pas la nécessité d'une «géographie» stable qui fasse référence dans l'esprit de l'utilisateur (matérialisée notamment par un plan du site), et lui permette d'avoir une vision d'ensemble, d'anticiper et donc de choisir son chemin en fonction de son but.

> A l'inverse, le retour à la notion d'arborescence a fait réapparaître des préoccupations bien connues en informatique transactionnelle de gestion : comment éviter les étapes inutiles, comment rendre facile d'accès les actions les plus probables et/ou pertinentes dans un contexte donné. En d'autres termes, il faut une arborescence stable, mais également les moyens de la court-circuiter.

Le contenu de la page : ni trop, ni trop peu

> Deux principes de base s'affrontent dans le compromis à trouver en matière de contenu : d'une part, favoriser la continuité en gardant le plus stable possible le découpage et le contenu de la page ; d'autre part, assurer une pertinence maximale du contenu de la page par rapport à l'usage qu'en a l'utilisateur, et donc évacuer tout ce qui est inutile. C'est ce qui amène généralement la page à posséder des zones relativement stables de repérage et de navigation, à la périphérie (en haut, à gauche, en bas de la page) et de conserver la majeure partie de la page, en zone centrale, pour son contenu spécifique.

> A cet instant, intervient un autre problème, celui de laisser à l'utilisateur la chance de découvrir, de façon fortuite, une information qui l'intéresse mais qu'il n'avait pas pensé chercher (principe mis à jour par R.K. Merton en sociologie des sciences sous le nom de «serendipity»), un peu comme dans un catalogue dont on tourne les pages, ou dans un magasin dont on parcourt les rayons. D'un point de vue ergonomique, c'est bien la capacité du produit interactif à

induire un dialogue d'exploration et d'appropriation qui est ici visée.

> Enfin, on sait que l'utilisateur est souvent impatient et que les textes trop longs sont rébarbatifs. Le contenu de la page doit être identifiable dans l'instant qui suit son affichage. Ce qui conduit également à soigner sa présentation.

La mise en page : structurer le contenu pour le clarifier

Outre les questions d'identité visuelle (très importantes et parfaitement traitées par les professionnels de la communication graphique), de nombreuses exigences ergonomiques doivent être intégrées dans les choix de mise en page. Citons deux exemples :

> Les études de suivi du regard montrent que le premier réflexe de l'utilisateur devant une page web consiste à la parcourir visuellement en lecture rapide, de façon à «faire le tour» de son contenu, en s'attachant en particulier aux titres, aux schémas, aux liens hypertextes, à la structure visuelle (ex : zones distinctes aux moyens d'attributs visuels différenciés).

> L'habillage graphique de la page ne doit pas venir alourdir la charge perceptive (ex : couleurs trop nombreuses, problème de niveaux de contraste, complexité induite par de mauvais alignements) ni dégrader la qualité technique de la page (ex : problèmes de temps de chargement, interférence avec la plasticité de la page). A l'inverse, un habillage graphique bien pensé est éminemment utile pour rendre plus clair et plus attractif le contenu de la page. On observe d'ailleurs que les graphiques porteurs d'information sont plus attractifs pour le regard que les «icônes» simplement décoratives.

De l'importance du contenu et du service rendu

Mais l'ergonomie d'un site ou d'un outil de travail ne saurait être construite indépendamment de son contenu. Pour preuve : une interface de dialogue fluide et conviviale est une interface de dialogue qui «colle» aux représentations de l'utilisateur, à ses pratiques ou habitudes, à ses attentes et aux buts qu'il poursuit. Et même lorsqu'il s'agit de faire émerger de nouveaux usages, il faut alors chercher à utiliser parmi ce qui préexiste dans le «background» de l'utilisateur les points d'appui qui pourront faciliter la transition ■ JF

Travailler avec les déchets : les laissés-pour-compte

Détritus, ordures, rebuts, résidus, ou encore déchets sont des termes à connotation péjorative et qu'ils soient radioactifs ou non, le fait de constituer l'objet du travail est loin d'être gratifiant. Et pourtant, il n'y a pas de sot métier... Tout travail est empreint d'une richesse indiscutable, charge aux responsables de le reconnaître et de le faire reconnaître.

Un bel exemple dans le milieu nucléaire, le process d'évacuation de combustible usé consiste à évacuer le combustible en fin de vie à l'aide d'un emballage spécifique dans un centre de traitement afin qu'il soit mis hors d'état de «nuire». Jusqu'en 1998, l'évacuation de combustible usé était considérée comme la cinquième roue du carrosse et depuis, la tendance est à une résurgence du phénomène.

Une intervention ergonomique concernant l'optimisation de ce process a contribué à mettre en évidence son rôle prépondérant dans le processus nucléaire global avec comme argument trivial, mais néanmoins redoutable, le fait que sans évacuation, les piscines d'entreposage s'engorgent, à l'extrême, les réacteurs sont amenés à s'arrêter et à terme la production d'électricité à stopper. Autrement dit, même travailler sur de la matière «morte» peut tout autant compromettre le devenir de la matière «vivante».

Ainsi, longtemps aux oubliettes, le process d'évacuation de combustible usé est en train d'acquiescer ses lettres de noblesse et les travailleurs un regain de reconnaissance ■ AB



Tous d'accord ? Pas forcément...

Faut-il toujours se présenter comme ergonomiste ?

Réponse d'une lectrice : «...je ne m'annonce pas toujours comme ergonomiste, sauf si mon interlocuteur y met la même chose que moi et que je peux exercer pleinement (ou pas trop mal) mon rôle !

L'analyse de la demande et la validation de ma proposition d'intervention (et son respect) m'importent plus que l'étiquette qui m'identifie. Le tout est de se mettre d'accord sur ce que l'un attend et l'autre apporte. Ainsi, selon le rôle que je joue auprès de mon ou mes interlocuteurs (conseil en conception d'IHM, en organisation du travail, responsable de l'accompagnement d'un changement, assistance à la conduite de projets...), selon l'étiquette qui leur parle le plus par rapport à mon rôle, selon le positionnement que telle ou telle "casquette" me permet... je suis consultante (interne), ergonomiste, responsable Facteurs Humains. Si «ergonomiste» signifie avant tout «aménageur d'espaces de travail», je préfère être qualifiée autrement. Si «ergonomiste» renvoie uniquement à l'analyse du travail, ce n'est pas suffisant d'autant que nous n'avons pas le monopole de cette expertise.

Si «ergonomiste» recouvre une démarche, une fonction large qui permet d'intervenir en amont dans les projets et de travailler sur des domaines facteurs humains, en collaboration avec d'autres acteurs bien sûr, tels que la formation, la communication, l'organisation, etc., alors je suis ergonomiste.

Cette façon de faire a bien sûr des défauts. Elle ne permet pas à nos clients d'avoir une vision claire et homogène de ce que nous sommes, chaque ergonomiste présentant à sa manière son rôle et ses compétences (...).

Ce sont donc ensuite les relations inter-personnelles qui priment plus que la référence à un métier. Elle crée aussi des tensions avec les métiers connexes de l'ergonomie, notamment à la SNCF avec les consultants internes, les animateurs sécurité voire les médecins du travail. Mais sur un plan personnel, c'est pour l'instant la façon que j'ai trouvée de mieux pour m'en sortir !

L'étiquette de «consultant», mise en avant par Henri me paraît bonne pour refléter le mode d'intervention qui nous caractérise, mais consultant, c'est un peu comme ingénieur, technicien ou chargé de missions : cela ne veut plus dire grand chose à partir du moment où c'est un vaste fourre tout avec le meilleur comme le pire» ■ Véronique PUGET (SNCF)

Brèves...

Adhérence...

Yves MEMETEAU, au terme de trois ans et demi d'un parcours riche et varié au sein d'ARTIS FACTA, a quitté la société pour une sirène en forme de Bibendum. Certains que nos chemins se croiseront à nouveau, nous témoignons à ce consultant qui «tient la route» toute notre reconnaissance et lui souhaitons une trajectoire idéale sur les chapeaux de roues... ■

Seuil sensible...

«La mission des agents de l'état s'arrête au seuil du consultanat», telle a été la précision sans équivoque de Jean MARIMBERT, Directeur des Relations du Travail au ministère, questionné lors du Forum International Travail Santé, le 5 octobre 2000, sur la mission des agents de l'état. Merci de faire passer le message à ces derniers... ■

Hautement probable...

Pari gagné quant au fait que Joël FLAMBEAU, après plusieurs années passé à l'INSEE et fort d'une belle expérience en accompagnement de projets informatiques, rejoindrait l'équipe. Titulaire d'un DESS de psychologie du travail et nouvelles technologies (Nancy), Joël est en charge du développement des prestations dans le domaine des ihm, de l'informatique et de l'internet ■

Hybride...

Mi grecque, mi ch'ti, Isabelle Pelecanos, issue du DESS d'ergonomie de Paris I après une maîtrise de psychologie à Lille, se lance dans l'aventure de l'antenne Lilloise. Membre du GERN (Groupement d'Ergonomie de la Région Nord), elle est épaulée par le reste de l'équipe pour son expédition dans le grand Nord... ■

Une ch'ti, deux ch'ti ...

En provenance de Bordeaux (DESS Ergonomie et conception des situations de travail), mais 100 % ch'ti, Alexandra BUISINE est une adepte des piscines. A l'affût sur le bord, elle observe les migrations des crayons de combustible nucléaire et leur transhumance en carrosse plombé ■

Pigeon minute ou paillasson...

Telles sont les deux situations que nous souhaitons bannir de notre chemin, pour cause d'indigestion récente.

La première consiste, lors d'une mise en concurrence, à accepter d'être le quatrième pour une partie de belote où les jeux sont déjà faits.

La seconde consiste à emporter «haut la main» une affaire, pour découvrir ultérieurement des contraintes temporelles, des restrictions budgétaires et des exigences telles, que le prestataire s'avère un proche parent du paillasson commun sur lequel tous s'essuient les pieds... ■

De la dégradation délibérée des conditions de travail...(suite)

Ici, l'expert est rendu face à une bifurcation méthodologique : d'un côté, le souhait d'un examen psychothérapeutique des personnes visées ; de l'autre, la compréhension systémique des facteurs qui, dans l'environnement professionnel, ont généré cette situation. Sans pour autant nier l'existence de cas de figure qui se résumeraient aux seules questions de personnalité des individus, en tant que spécialistes du travail, c'est la seconde voie que nous emprunterons...

De plus, c'est la voie vers laquelle semble s'orienter le législateur. Bien qu'en l'état actuel prévaut un vide juridique, une proposition de loi du 14 décembre 1999, définit le harcèlement moral comme une «**dégradation délibérée des conditions de travail**».

Cette loi, si elle était adoptée, modifierait principalement l'article L. 230-2 du code du travail, qui fait obligation à l'employeur d'assurer la santé des salariés au travail. Elle envisage, entre autres, la prévention du harcèlement moral et la protection des salariés qui témoignent.

Ce n'est donc pas aux qualités de psychologue émérite de l'employeur que le législateur ferait appel, mais plutôt à son pouvoir d'organiser le travail, et, en l'espèce, de garantir ou de rétablir des conditions qui n'induisent pas la détérioration des relations de travail.

En faisant référence aux conditions de travail, cette définition renvoie explicitement aux attributions du CHSCT.

Pour autant, cette définition demeure ambiguë. Si l'on s'attarde sur les termes « dégradation délibérée », il peut sembler que référence est faite aux formes d'agissements qui signent le harcèlement, comme la déconsidération d'une personne, son isolement, le déni du droit d'expression, le discrédit porté sur son travail, des accusations non fondées, des brimades répétées, etc.

De notre point de vue, c'est une autre lecture qu'il faut en avoir : cette définition est un raccourci. Elle n'éclaire que quelques-uns des maillons d'une chaîne causale qui s'étend des facteurs organisationnels jusqu'à l'exacerbation de l'histoire singulière entre des personnes. Il s'agit de la contraction d'un hypothétique chaînage : des évolutions ou événements extérieurs à

l'établissement se traduisent en des décisions organisationnelles. Celles-ci conduisent à une dégradation des conditions de travail au point qu'il n'est plus possible de disposer de marges de manœuvre. Il s'ensuit une détérioration des relations de travail laquelle active des dispositions de harcèlement moral. Certes, derrière le caractère délibéré du harcèlement se cache un acteur, mais son comportement s'inscrit dans la lignée des maillons amont, où des acteurs d'une autre nature ont également agi délibérément.

Vu sous cet angle, le harcèlement moral est un symptôme d'une problématique plus large. À ce titre, un détour méthodologique pourrait le rapprocher d'autres phénomènes tels ceux qui lient les TMS et les flux tendus, le stress et l'intensification du travail ou encore le burn-out des cadres face aux pressions productives.

En la matière, l'expert peut certes aider le CHSCT à agir sur le symptôme, mais plus encore il se doit d'examiner l'ensemble de la chaîne causale, parfois à contre-courant, dans l'optique d'assainir durablement le terrain.

La focale pertinente pour initier les investigations est le maillon intermédiaire des «conditions de travail». Cette notion englobe l'environnement physique de travail, les moyens techniques nécessaires pour réaliser les tâches, les relations fonctionnelles entre les postes de travail, la répartition de la charge de travail, le management et les liens de subordination, l'espace de coopération, la possibilité de mettre en œuvre des régulations nécessaires dans l'activité de travail : communications, déplacements, relations interpersonnelles directes ou indirectes.

C'est sur cette base qu'il est possible de collecter des éléments tangibles (documents écrits, situations constatées, données statistiques) qui viendront guider le recueil des témoignages pertinents (entretiens ouverts). Ceux-ci seront interprétés avec la prudence enseignée par la psychodynamique : s'autoriser à juger «sur le faire», se garder de juger «sur l'être».

La conjugaison méthodique d'éléments factuels et d'éléments déclaratifs permet progressivement de construire un faisceau d'indices, de se forger un point de vue, d'identifier les leviers d'action s'il en est, bref d'instruire la situation expertisée et d'indiquer avec discernement au CHSCT la meilleure conduite à tenir en fonction des marges de manœuvres de la situation réelle ■ HF

Nouveaux clients*

LA POSTE pour une étude socio-ergonomique, en rapport avec un projet de mécanisation des plis non adressés.

INTERTECHNIQUE pour une assistance à l'évaluation et à la conception d'équipements aéronautiques.

* ne figurent pas dans cette rubrique les contrats passés avec des clients fidélisés.

ARTIS FACTA ☎ 01 43 133 233

www.artis-facta.com

Consultants :

Pascale Soulard	pascale.soulard@artis-facta.com
Henri Fanchini	henri.fanchini@artis-facta.com
Sandrine Cheikh	sandrine.cheikh@artis-facta.com
Sonia Sutter	sonia.sutter@artis-facta.com
David Vrinat	david.vrinat@artis-facta.com
Joël Flambeau	joel.flambeau@artis-facta.com
Alexandra Buisine	alexandra.buisine@artis-facta.com
Isabelle Pelecanos	isabelle.pelecanos@artis-facta.com
Gabriel Carballeda	gabriel.carballeda@artis-facta.com

Assistante de gestion

Rose Moreira	rose.moreira@artis-facta.com
--------------	--

