

## Décrypter les tendances ?

### Retour sur 16 ans, l'exercice de style du métier d'ergonome

**Damien Huyghe et Stéphane Denis**

Cabinet IDENEA ERGONOMIE, Grenoble

Damien, 47 ans, ergonome depuis 1994, cofondateur de IDENEA Ergonomie. Stéphane, 45 ans, ergonome depuis 1993, cofondateur avec Damien, après quelques expériences dans la prévention.

Nous vous proposons une réflexion sur nos 16 ans d'existence, en axant notre propos sur l'analyse et la gestion des demandes que nous avons reçues pendant ces 16 ans.

#### 1. La demande, qu'est-ce que c'est ?

En réfléchissant à la commande qui nous était faite, nous nous sommes surtout dit que pour nous, la demande, c'est avant tout « une idée d'intervention à partager ».

##### 1.1. C'est une idée...

C'est une idée qui ne nous appartient pas. C'est le client qui a une idée, et qui imagine ce qu'il est susceptible de demander à un ergonome. Cette idée, elle peut être déjà fabriquée ou à fabriquer, et elle peut appeler une réponse ou pas ; cela fait partie des questions que l'on a évoquées, et qui nous semblent importantes. Et cette idée, elle est parfois nouvelle par rapport à nos connaissances et la plupart du temps, elle est un peu connue. Pour vous présenter le fil de l'intervention, nous avons joué avec notre nom IDENEA, en décomposant : IDEE / NEA nouvelle ? .

---

Ce texte a été produit dans le cadre du congrès des Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie, organisée par l'équipe d'ergonomie des systèmes complexes de Bordeaux INP en mars 2016. Il est permis d'en faire une copie papier ou digitale pour un usage pédagogique ou universitaire, en citant la source exacte du document, qui est la suivante :

Huyghe, D. et Denis, S. (2016). Décrypter les tendances ? Retour sur 16 ans de cet exercice de style du métier d'ergonome. Dans *La gestion des demandes : positionnements et pratiques de l'ergonome. Actes des journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie*. Bordeaux.

---

Nouvelle : Est-ce que l'idée que l'on nous soumet est différente de ce que l'on fait d'habitude ? Est-ce qu'elle nécessite vraiment qu'on la réinterroge ? Ce sont des choses que nous devons explorer, nous semble-t-il, en tant que consultants et en tant qu'ergonomes. Est-ce du standard ou n'est-ce pas standard ? Est-ce que votre client veut quelque chose de formaté, de différent ?

**L'Idée** : Est-ce que votre client se pose des questions ? Ou est-ce qu'il veut se réinterroger ?

**Demandeur / receveur** : Et puis qui dit demande ? Et quid des gens qui vont répondre à cette demande. Dans le cabinet, nous sommes six et donc lorsque nous répondons à la même demande, nous avons six réponses différentes. Il faut pouvoir accepter cette diversité de réponse, mais nos clients sont-ils prêts pour cette variabilité de réponse ?

### **1.2. C'est une question de gestion de notre capacité de travail...**

Comment gérons-nous la demande ? Dans gestion, il y a geste, c'est un truc de métier. On est alors en territoire connu : diversité, écart à la commande ...c'est quelque chose qui nous parle, on voit bien à quoi cela correspond. Mais il faut l'exercer ce geste, l'apprendre et l'accepter avec ces essais erreurs, aussi bien coté méthodologie que du côté de l'impact financier.

A priori, se tromper financièrement, c'est très négatif et on n'a pas envie de le faire. Pour autant il va falloir être capable de le discuter entre ergonomes et avec le client (le combien). Et cette discussion est très différente de celle de l'analyse de la demande (le quoi). Pour être ergonome, il faut gérer, apprendre et exercer les deux aspects, sinon il nous semble que l'on a un problème.

### **1.3. C'est une question d'expériences...**

Dans la littérature ergonomique, il est souvent fait référence à « l'analyse de la demande ». Nous, nous avons pris le parti un peu différent de parler « d'expériences de demande » et nous vous proposons d'essayer de voir s'il est possible, à partir de ça, de construire des généralités ou de commencer à expliquer comment nous nous positionnons, comment nous avons répondu face à différents types de demandes rencontrées au cours de ces 16 années avec la particularité que l'on a choisi, dès le démarrage du cabinet, d'être généralistes (c'est-à-dire d'intervenir dans différents domaines depuis la conception produit jusqu'à l'expertise CHSCT, en passant par la conception de bâtiment, d'interfaces hommes-machines, ou de questions plus « traditionnelles » autour de la conception d'atelier, de la santé au travail ou des conditions de travail), et avec une diversité importante de types d'interventions et d'objets d'interventions.

« **L'expérience de la demande** », c'est un peu notre idée de départ : il faut essayer un type d'intervention pour savoir le faire. Et pour que ça fonctionne, il a fallu essayer de construire et

développer des outils pendant toutes ces années pour ne pas trop échouer ou pour échouer raisonnablement. Car dans la mesure où on n'est pas tout seul et que l'on travaille avec des collaborateurs, essayer de transmettre, c'est aussi, d'une certaine manière -le plus possible-, trouver des astuces, des idées ou des méthodes pour pouvoir partager et discuter cela en équipe. On a essayé et seize ans plus tard, est-ce que cela a réussi ? et bien, nous ne nous en sortons pas trop mal : on est toujours là et on a réussi à faire des interventions qu'on estimait importantes dans chacun des champs de l'ergonomie où on souhaitait être présents. On a eu la chance d'avoir des demandes un peu originales, d'autres un peu décalées, d'autres encore un peu complexes, différentes.

En 16 ans, nous sommes avec l'équipe intervenus sur plus de 450 projets. C'est important, mais pas énorme, on pense. Cela fait environ 30/40 projets par an ; sachant que dans l'équipe, nous avons été jusqu'à une dizaine de personnes dans le cabinet. Par rapport à notre connaissance de la pratique des autres cabinets/agences, cela correspond à une pratique assez classique en nombre.

## **2. Regarder notre activité pour voir comment évoluent les demandes ?**

Essayons d'approfondir la diversité des demandes que nous avons eu à traiter pendant ces 16 ans. On vous propose plusieurs approches : par le nombre, le contenu, le type, « Qu'est-ce qu'on peut regarder si on nous parle demande », mais aussi « comment la tendance extérieure évolue ? »

Le monde a changé depuis que nous avons créé l'entreprise. Il y a des ergonomes dans la salle qui sont nés après que j'ai fait mon master d'ergonomie, mon DESS à l'époque. Je n'imagine pas que l'on ne soit pas du même monde, en même temps on ne vient pas du même monde. Il faut que l'on accepte que l'on soit différent parce que si on n'accepte pas que l'on soit différent, on ne pourra pas bosser ensemble, et si on doit bosser ensemble, cela veut dire que notre point de vue est forcément différent sur la façon dont on voit le travail à 20 ans d'écart.

Dans ce qui suit, on va vous présenter quelques exemples de demandes, et on a ensuite mis des pistes pour que l'on puisse discuter ensemble.

### **2.1. Évolution de l'activité et analyse par années**

Premier angle : Nous allons regarder notre activité de consultant. Qu'est-ce qu'on a gagné ? Combien on a fait d'interventions... de jours ?

Sur les seize années d'évolution du chiffre d'affaires, on voit assez bien qu'il y a quelques périodes. Les cinq premières années jusqu'au premier million d'euros. Il nous a fallu presque cinq ans, on a une courbe lente, une progression peu facile, beaucoup de demandes différentes et à chaque fois que l'on recevait une demande sur un nouveau champ, on ne voulait pas la faire, car elle demandait à chaque

fois un gros effort, mais au final on faisait presque tout. Au bout de cinq ans, on commençait à se dire « tiens, un devis qui tombe, cool ça j'ai déjà vu, j'ai déjà fait », cela change la posture, on est un peu plus en sécurité, un peu plus serein sur ce qu'il y a à faire, sur le chiffrage, sur le comment.

Voir grandir l'équipe ? Après, on a commencé à recruter un peu plus, on a embauché une personne par an. On avait alors de plus grosses interventions : une demande qui grossit, puis une autre.

Stabiliser la croissance ? La suivre ? Et puis, on voit que la courbe change, cela veut dire que le nombre de jours en intervention change, que le nombre de gens dans l'équipe travaille différemment, qu'il y a une arithmétique différente dans l'intervention, donc cela il faut être capable de l'analyser. « Vous en êtes où dans votre activité ? » « Vous en êtes où dans vos demandes ? » « Vous en êtes où dans vos indicateurs pour arriver à suivre ? ». À ce moment-là, dans l'équipe, on s'est créé un référentiel simple et on a décomposé en cinq niveaux de compétences pour avoir des repères sur les compétences que l'on imagine être celles d'un ergonomiste :

1. gérer une intervention de trois jours que tu n'as jamais faite,
2. gérer une intervention de trois jours que tu as faite dix fois,
3. gérer une intervention de dix jours,
4. gérer une intervention de quarante-cinq jours, cinquante jours,
5. gérer une intervention cent cinquante jours et plus.

Elles appellent des compétences très différentes. C'est-à-dire qu'on sait que les compétences sont différentes selon la demande : « si je suis sur une analyse de poste standard à trois / quatre jours qui est super formatée et que les clients ne veulent surtout pas que je sorte de cette demande-là », ou si je suis sur un truc super expérimental à cent cinquante jours sur lequel je fais intervenir sept ergonomistes en parallèle et que c'est la première fois que cela m'arrive : ça peut être « décoiffant ».

Une autre façon de regarder cette activité sur les années, c'est de se demander quelle est la saisonnalité de notre activité ? Oui dans notre cabinet, il y a une activité saisonnière, elle n'est pas super marquée, mais en gros, en août on ne fait rien, même avec le passage à l'économie des services, c'est horrible. En juin, souvent il y a un gros pic, et en décembre aussi. Cela veut dire que l'on a des écarts de charge très importants et que quand on est un cabinet de taille moyenne, ça vient nécessairement en collision avec « faire vivre l'équipe toute l'année ». Cela pose des questions de conditions de travail à l'intérieur du cabinet (mois creux/pleins, congés, et délais), et donc si on ne gère pas notre chiffre d'affaires en flux entrants, si je ne me pose pas la question, ainsi que l'équipe, de combien de demandes rentrent par mois, combien cela génère de chiffres d'affaires ; alors un jour

vous allez avoir quatre-vingt-dix jours à faire en un mois et le mois d'après vous en aurez cinq, ce qui n'est absolument pas gérable au niveau des conditions de travail, mais pourtant bien réel. Ça aussi nous l'avons évidemment intégré dans la gestion des demandes et dans la répartition de nos moments calmes/actifs coté activité commerciale.

En regardant l'activité sous l'angle des évolutions annuelles et saisonnières, on a ainsi paramétré/appris à regarder nos compétences et leur répartition dans l'équipe, la charge et sa gestion au long cours et sur la saison, et évidemment appris à gérer une équipe en croissance renouvellement constant (sauf 2 années très dures)

## **2.2. Analyse de l'activité par nombre de devis**

Une autre façon de décrypter l'activité, c'est de regarder le nombre de devis faits et de comparer au chiffre d'affaires vraiment réalisé. On a ainsi vu que sur les trois dernières années le nombre de devis était extrêmement important pour un chiffre d'affaires relatif en baisse. Cela veut dire que nous sommes dans une époque où l'ergonomie n'est plus une matière que l'on ne connaît pas, que les entreprises font systématiquement de la consultation multiple dans les devis et que là où avant on ne faisait qu'un seul devis sans aucune concurrence, aujourd'hui cela n'arrive plus. Cela veut dire que pour le même chiffre d'affaires on fait trois fois plus de devis donc cela n'est pas mince, et c'est une tendance lourde.

Ça aussi il faut apprendre à le gérer et à l'anticiper : faire plus de devis (ne pas copier-coller), en gagner moins (avoir l'impression de ne pas avoir compris la demande ?), en perdre plus (gérer la déception). C'est à comprendre et à suivre pour soi et pour l'équipe.

## **2.3. Analyse des tendances externes, des effets de mode et analyse du stade de développement du marché, du métier**

Du côté des tendances, on a essayé de s'interroger également sur les phénomènes extérieurs qui pouvaient influencer le nombre de demandes qui nous arrivaient, sachant qu'une bonne partie des demandes arrivent simplement par téléphone avec des entreprises qui ont des besoins et qui font appel à nous. On maîtrise assez peu les demandes qui nous arrivent en spontané ou parfois par rebond. On essaie de savoir ce qui de l'extérieur pouvait expliquer parfois des regains d'intérêt ou des modifications ou des demandes supplémentaires.

Il y a seize ans lorsque nous intervenions, il y avait très clairement un effet de mode c'est-à-dire qu'on avait des gens qui nous appelaient en nous disant « l'ergonomie je ne sais pas trop ce que c'est, mais j'aimerais bien en avoir un dans mon projet ! ». C'est à peine caricatural. On a eu des moments où il

fallait expliquer qui on était alors que l'on avait déjà vendu l'intervention. Aujourd'hui, ça a changé, il faut plus que l'on se questionne sur ce qui se passe autour de nous. Nous considérons que les influenceurs c'est le grand public, les gens qui sont capables d'influencer d'autres demandes par rebond. C'est le grand public, chacun, soi, qui devient le prescripteur.

Si la question du travail, des conditions de travail ou de la santé au travail n'est pas mise en débat, alors il y a peu de chance que cela arrive jusqu'à nous. Si on veut regarder ce qui se passe, ou avoir une petite idée des tendances ou de ce qui risque de nous arriver, il faut aussi voir ce qui se passe du côté du grand public.

#### **2.4. Décryptage des tendances externes, de celles du web**

Il faut donc s'intéresser à la façon dont l'ergonomie est véhiculée dans les médias, et également essayer de savoir ce qui se passe du côté des différentes recherches sur Internet. Nous avons essayé de trouver un outil qui nous permettrait de faire cela et on a regardé chez Google trends pour avoir une petite image des différents types de recherches proches de l'ergonomie.

En regardant différents mots-clefs proches de l'ergonomie, on peut observer des tendances depuis 2004 : on voit assez clairement que depuis 2004, sur la première courbe [plusieurs mots-clefs comparés dans la présentation], le terme « ergonomie » décroît massivement, c'est-à-dire qu'il y a de moins en moins de recherches du terme ergonomie sur Google. À côté, ce qui nous donne plutôt confiance, c'est qu'il y a la progression d'autres termes, par exemple CHSCT. On examine les différents termes de l'ergonomie et on voit qu'il y a des mouvements qui s'opèrent. Analyser, décortiquer ces mouvements c'est aussi avoir une idée de la façon dont le grand public s'intéresse à l'ensemble de ces notions. C'est la même chose du côté des mots-clefs, autour desquels sont construites nos interventions. Si on prend TMS, RPS, et certains autres, on voit un certain nombre de modifications et des tendances lourdes parfois d'une année à l'autre d'un rapport de deux à cinq parfois.

Sur la courbe TMS, on voit bien l'impact qu'a pu avoir la campagne du ministère du Travail sur la prévention des TMS dans les entreprises. Entre 2008 et 2011, on a une très forte recrudescence de la recherche autour du terme de TMS. Cela veut dire qu'en matière d'incitation de marché, et des prestations d'ergonomie, ce n'est pas du tout neutre. Si on veut aller chercher des influenceurs, il faut essayer de se rapprocher d'un peu tout le monde et d'être présent dans les médias, parler d'ergonomie et en parler un peu partout, sachant que sur les questions de métier on voit apparaître aussi la concurrence qui change le métier et les formes de recrutement.

En effet, il y a d'autres métiers qui s'approprient le terme de l'ergonomie ou qui travaillent aussi sur des secteurs où les ergonomes ont l'habitude de travailler. À titre d'illustration, on voit bien ces dernières années que sur le champ de la conception des interfaces homme-machine ou des systèmes d'information, les métiers d'UX designer en France sont en véritable progression. Pour ces prestations-là, ce ne sont plus des ergonomes que l'on a, ce sont des UX designers. Alors certains ergonomes trichent un peu et se disent « ergonomes et UX designer ». Cela veut dire que pour la sauvegarde du métier, on doit être vigilants à l'environnement commercial de l'ergonomie.

### 3. Répondre à une demande : Retour sur 2 expériences compliquées

Sur le fond comme sur la forme, les influenceurs de notre discipline, c'est nous, et si nous ne parlons pas d'ergonomie, qui en parlera ? Il faut que chacun de nous en parle plus et mieux. La question, pour un cabinet, est au fond : « comment on en vit ? » et « comment on tient notre équipe à flot ». Pour illustrer les joies et difficultés de la gestion d'une agence, nous avons pris quelques cas qui nous ont parlé/marqué sur ces deux sujets.

#### 3.1. Construire de nouvelles offres à la suite d'un échec majeur

Le premier exemple, c'est notre plus grand échec. On a failli déposer le bilan en 2004, on a eu sept mois de découverts bancaires, moins de 24 000 euros cumulés, avec le banquier qui nous appelait tous les deux jours pour nous dire les chèques que nous avions le droit de sortir ou pas. Nous étions à la limite du dépôt de bilan, c'était très tendu, aussi bien du côté affaires que dans l'équipe. On en a parlé autour de nous, on a fait appel au peuple, aux amis, qui nous ont aidés et on a réussi à refaire des contrats. Nous avons donc, à cette époque, dans nos clients, une entreprise qui fait des plaques électroniques de silicium. Cela faisait un an et demi que nous étions dans l'entreprise. On fait étude sur étude, on en fait une première, une deuxième, une troisième, et puis on a une idée : « On va faire un bilan auprès de la direction pour dire que c'est super l'ergonomie », et l'ingénieur de sécurité qui nous faisait bosser nous dit : « Oui vous êtes gentils, mais moi je ne le sens pas bien ! ».

On insiste, elle convainc la DRH, la DRH nous dit que cela craint un peu, mais on y va quand même, on fait l'entretien. Le jour J, on arrive et on fait notre présentation : on dit en cinq minutes comment c'était bien l'ergonomie pendant un an et demi, et puis pendant quarante minutes on leur dit ce qu'il faudrait qu'ils fassent sachant que nous étions une TPE et qu'eux c'était une start-up qui était passée de sept personnes à deux mille personnes.... Au bout de trois quarts d'heure de conseil d'Idénéa sur « comment il faudrait faire pour ralentir et préserver les conditions de travail », le directeur opérationnel, il était tout rouge et il a commencé à dire : « Attendez, vous n'avez pas bien compris, ici c'est nous qui

faisons la croissance ! » [ils étaient entrés au CAC40] et il est sorti, suivi de tout le monde. Donc on est sorti aussi... donc gros échec, on n'a pas dormi pendant quinze jours, moi j'ai beaucoup pleuré, c'était compliqué, très. Pendant les nuits, grosse remise en cause, « on est trop idiots, qu'est-ce qui nous a pris de penser que l'on pouvait dire quelque chose à une entreprise, expliquer à un mec qui fait partie du CAC 40 et lui dire : je pense qu'il faudrait que vous ralentissiez pour améliorer les conditions de travail de vos salariés ». La forme de ce qu'on voulait dire n'était visiblement pas appropriée, on ne l'a vue qu'après.

On est resté quelques mois de plus dans l'entreprise, mais en en sortant progressivement, le souvenir du clash était compliqué à effacer ; et en même temps l'entreprise vivait une crise de croissance et nous n'étions pas les seuls consultants historiques avec qui elle se « fâchait », ça a réinterrogé les acteurs internes. Nous, ça nous a aguerris, au niveau politique et sur le « comment prendre le temps de valoriser ce que tu as fait de bien ».

### Rebondir pour envisager les choses différemment ?

Suite à ça, CFH, cabinet d'ergonomes, fait appel à nous et nous fait intervenir sur une intervention qui était notre première intervention à sept ergonomes, gros bond dans l'inconnu, découverte sympa, grosse équipe d'intervenants, vraiment bien. Pendant qu'on fait cette grosse intervention, et que l'on continue à pleurer sur notre échec, on reçoit une demande pour 150 jours d'intervention. C'était Bouygues Île-de-France à l'époque, une demande énorme : on n'avait jamais fait. Et on ne savait pas le rédiger ... donc comment faire ?

La claque prise juste avant sur notre échec majeur nous avait mis en position de ré interrogation profonde, ce qui nous a aidés à nous demander ce qu'ils voulaient, et surtout comment on allait le présenter et l'amener politiquement au dirigeant. 15 jours plus tard, à la présentation de cette offre, le responsable de 700 personnes nous raconte ce qu'il pense de l'ergonomie, et là, tout ce qu'il raconte, c'est exactement ce qu'on a mis dans les trois premières pages du devis et je lui dis : « regardez, je me permets juste de reprendre quelques points que vous avez évoqués parce que c'est les trois premières pages de la présentation ». Bingo, et là on signe le contrat.

La morale de l'histoire ? Il faut accepter de prendre de grosses baffes, car derrière il y a eu coup sur coup deux trucs super ? Mais quand tu prends la baffe, tu ne vois pas que tu vas remonter, même si au final ça revient toujours.

### **3.2. Influencer/générer les demandes en redisant ce que l'on fait régulièrement**



Un autre exemple pour illustrer un autre problème qu'on a parfois : on oublie les différentes interventions que l'on a pu faire, comme nos clients eux-mêmes d'ailleurs. Alors juste redire régulièrement à nos clients ce que l'on a déjà fait pour eux, c'est important.

Dans ce qui suit, on prend l'exemple d'une intervention chez un client où l'on est depuis plus de sept ans.

Il est arrivé un moment où les interlocuteurs internes avec qui on travaillait sont partis et il n'y a plus eu de demande. Les contacts que l'on avait dans l'entreprise ont changé de poste et à un moment donné, on s'est rendu compte, un peu tard, qu'on était quasi seul. On a alors juste proposé à l'entreprise de prendre du temps, de faire un retour d'expériences sur le travail que l'on avait fait chez eux pendant plusieurs années et d'essayer de le construire en prenant un peu plus de précautions que chez S., de leur présenter ce qui selon nous avait bien fonctionné. On a rebalayé les différents projets, les différents produits, les évolutions faites, on a donné un coup de rétroviseur pour voir le chemin parcouru, on a eu juste à rappeler ce que l'on avait fait ensemble, réexpliquer qui on est.

On a l'impression, avec le temps, qu'on n'a plus besoin de se présenter, de dire ce qu'on fait, y compris en entretien de présentation de projet, ou en 1<sup>er</sup> rendez-vous avec un nouvel interlocuteur, et on se fait piéger, car on ne déploie pas l'ensemble de notre façon de se présenter. On est moins attentif à certains aspects et on se rend compte après que l'on n'a pas le contrat, ou cela se passe moins bien. On se dit : « j'ai raté quelque chose dans la présentation ou je suis passé à côté de quelque chose ».

On a aussi l'impression avec les années qui passent chez le client que nos interlocuteurs connaissent mieux l'ergonomie ; mais sait-on vraiment où en sont nos interlocuteurs ? On ne sait pas toujours, on ne redemande plus s'ils ont eu déjà une pratique de l'ergonomie/des ergonomes, s'ils ont une représentation du métier qui est celle que l'on a, et s'ils ont fait déjà appel à un ergonome. Toute une série de choses qui sont importantes au moment de l'analyse de la demande, mais par lesquelles il est vraiment important de repasser, car on peut passer à côté d'un certain nombre de difficultés ou d'écueils.

#### **4. Construire des réponses qui changent entre ergonomie d'hier et d'aujourd'hui**

Nous faisons tous comme si les demandes étaient les mêmes, comme si elles ne changeaient pas de nature au fond, et sur la forme de travail attendu de la part des ergonomes. Il n'en est rien. En 16 ans, les demandes ont terriblement changé, en bien et en mal.

##### **4.1. La connaissance de nos clients sur le champ de l'ergonomie change**

Il y a seize ans la question était de savoir si nos clients les gens savaient ce que c'était l'ergonomie, tu avais le droit de leur expliquer. Aujourd'hui, le problème c'est qu'ils ont l'impression qu'ils savent, et ils ont raison parce qu'ils savent ce qu'est l'ergonomie. Sauf que ce n'est pas la même ergonomie que la tienne et qu'il faut que tu passes du temps à leur expliquer l'écart avec des arguments : « j'entends bien que tu as déjà vu un ergonomiste, mais moi je ne suis pas tout à fait le même genre d'ergonomiste ». Ce qui n'est pas simple ! et pas forcément plus simple que lorsqu'ils/elles n'avaient pas de point de vue. Les arguments ont changé et les histoires qui marchaient avant n'accrochent plus. Il faut renouveler la façon de raconter l'offre en réponse à la demande.

#### **4.2. Le niveau, l'endroit où le client se situe n'est pas toujours le même, il faut répondre « à sa hauteur »**

Parfois on rate des offres, car on ne répond pas au niveau de l'attente du client : soit on répond trop haut en proposant un travail sur les enjeux de l'entreprise alors que ce que le client demande c'est une analyse de poste, soit on parle de prévention, par exemple, quand il voulait parler RH.

Par exemple, du côté des ratés, pas plus tard que cette semaine, on a eu une réponse négative suite à un rendez-vous auquel on a répondu par un devis sur l'aménagement d'un accueil dans une mairie.

On a travaillé plusieurs fois dans des mairies, pour des accueils, des centres de Finances publiques, pour l'accueil du Louvre, pour des centres comme Beaubourg, ...etc, enfin un certain nombre d'accueils. On y allait vraiment confiants, même trop, y compris dans les discussions.

Dans ce que l'on abordait avec les clients, on n'a pas pris la peine de préciser avec lui, ce qu'il voulait quand il achetait de l'ergonomie, et son retour a été : « on ne va travailler avec vous, car vous parlez beaucoup de conditions de travail, vous voyez beaucoup de conditions d'accueil des usagers, mais quand même vous ne parlez pas assez des flux ».

Cela veut dire que l'on a raté quelque chose, ayant la discussion du devis avec lui, sur le fait de savoir où il en était et de voir l'écart entre lui et nous. Puis d'essayer de retravailler cette partie-là avec lui.

Sans ce re questionnement de notre niveau de réponse à la demande, on s'aperçoit que même avec un peu de pratique, on a des ratés assez cuisants qui continuent. C'est bien de vérifier avec ton interlocuteur que l'on partage la même vision sur l'ergonomie et de s'assurer ou de refaire reformuler avant de commencer à répondre, car sinon on risque de se tromper dans la réponse qu'on proposera.

#### **4.3. Les champs de demandes changent eux aussi, de « nouveaux » champs apparaissent rebattant les cartes de l'offre et de la demande : exemple des RPS**

Les offres changent aussi avec l'apparition de « nouveautés », de « demandes inattendues ». Quand la vague des RPS est arrivée, le cabinet a dit collectivement : « on ne fera pas de RPS, on considère que l'homme n'est pas sécable en petits morceaux, et donc si on dit que l'on traite les RPS on oublie tout le reste, l'organisation. On est ergonomes et donc on ne peut pas faire une intervention labellisée RPS cela nous poserait des difficultés ». Donc on a refusé tout ce qui rentrait avec le label RPS, marqué au fer rouge.

Cela a duré quelques années et puis au bout d'un certain temps, il y a un CHSCT qui est venu nous voir en disant : « nous souhaitons que ce soit vous qui fassiez notre expertise sur les RPS parce que vous êtes des ergonomes », et là tout d'un coup tu as une demande où tu te dis : « ah, ils réfléchissent autrement, on pense que derrière RPS, ils sont d'accord avec nous sur ce qu'est l'ergonomie et l'humain au travail ». Tu te dis « qu'est-ce qu'on fait ? Garder la posture sachant que derrière, il y a des enjeux un peu différents en termes d'affichage, en termes de positionnement ? L'intervention paraissait très intéressante, et si on met le doigt là-dedans, est-ce qu'on ne perd pas notre âme, est-ce que l'on reste qui on est, est-ce qu'on tient le point de vue que l'on avait défendu mordicus il y a cinq ans en disant que ce n'est pas possible de faire du RPS ? »

Sur ce point on a évolué. On a écouté les demandes de nos clients qui nous, comme ergonome, à même de tenir le point de vue de l'humain, en traitant de la question des RPS. Il a fallu qu'on imagine, qu'on recrée, qu'on refasse le chemin de la proposition de l'offre sur ce type de demande pour qu'on puisse travailler sur ce champ, avec ce nouveau positionnement.

#### **4.4. De nouveaux clients, venant de secteurs inconnus nous sollicitent en proposant de nouvelles façons de régler les offres/demandes**

Quand de nouveaux clients, de nouveaux secteurs arrivent, il faut s'en rendre compte. La première fois, tu ne vois pas nécessairement que c'est nouveau. Au bout du 2<sup>e</sup> ou 3<sup>e</sup>, il faut réussir à te dire, « bon allez, je recommence ma réflexion sur la demande ». Et puis il y a des vagues de demandes, des ouvertures de nouveaux marchés, des choix qui s'imposent, des demandes qui viennent, on sent quand elles arrivent.

Par exemple, maintenant, on travaille beaucoup avec des Start Up. C'est un contexte complètement différent de ce que l'on connaissait avec les TPE et les grands groupes : ce sont des entreprises qui carburent à 150 km/h. Il n'y a aucune règle, pas d'écrit, il n'y a pas de prescrit, leur dogme c'est l'agilité et la rapidité. Ils sont très très très flexibles.

Quand on leur parle de la différence entre prescrit et réel, ils ne savent même pas de quoi on parle « bin évidemment que l'écart prescrit réel est immense, c'est pour ça qu'on est une startup et qu'on

réussit ». Je rigole, mais c'est sérieux, en termes d'organisation, ils ont l'impression d'être super agiles. Dans les faits, ils le sont : quand tu reviens en réunion à eux après un groupe de travail avec les opérateurs pour discuter des pistes de solutions, tu as les mecs qui te disent « c'est bon ça, c'est bon, on en a déjà parlé, et ça y est, c'est fait, on l'a changé ». Je me rends compte avec les startups que je ne m'imaginai pas/plus qu'en entreprise, quand tu proposes un truc le lundi, ça peut être fait le mardi matin. Donc toi, dans ce contexte rapide, tu n'arrives plus à réfléchir parce que les mecs ils vont trop vite pour toi. C'est super intéressant au niveau intellectuel, mais au niveau de la capacité à tenir l'intervention et à réfléchir un peu, à remettre de la distance, à donner des perspectives, à synthétiser, à dépouiller ton truc, tu es un peu mal...

Et ils n'ont aucune idée du travail, tel que moi je le vois en tant que vieux, c'est-à-dire du côté structuré, militant. Dans la façon dont ils construisent l'organisation, la hiérarchie, ils n'ont pas les mêmes problématiques que moi et pourtant il faut y aller. Il y a des projets extraordinaires, on fait des trucs au niveau de la planète, c'est-à-dire que tu vas voir des entreprises et salariés qui sont six personnes et qui bossent sur une problématique en vendant un produit/service à l'international. Cela veut dire que le modèle que l'on a construit dans notre tête « d'une relation médiée et lente pour faire évoluer les organisations dans les entreprises » ne marche pas avec eux. Il faut se réinventer.

Pour répondre à ces nouveaux arrivants, il faut avoir une vision claire de ce que nous offrons, il faut regarder régulièrement ce qu'on propose et ce qui est demandé/voulu par les clients pour trouver l'endroit où les deux se rencontrent. Il faut aussi regarder qui sont les clients et comment ils achètent pour offrir/résister/se décaler là où on pense que c'est important pour notre pratique et donc nos offres.

#### **4.5. Un cabinet, une agence, ça change aussi et les réponses évoluent avec les membres de l'équipe, avec le temps, Il faut voir et accepter aussi ce changement**

Répondre à une demande, ça se fait chez nous en équipe, comme j'imagine partout. Et cette équipe elle bouge, en 16 ans, on pense qu'on a environ eu 5 collectifs différents, des époques, des figures différentes. Ça change nécessairement la façon dont on répond aux demandes : on n'y met pas le même contenu.

C'est pour ça qu'il faut se demander où on en est dans notre équipe. Tu peux avoir l'impression au fur et à mesure des années qui passent que IDENEA c'est la même chose. Mais en fait, jamais cela n'a été la même chose. Bien sûr que IDENEA année 2002 cela ne ressemble pas à IDENEA 2008, ni à 2010, ni à 2016.

Donc si tu imagines que ta boîte répond de la même façon à des demandes identiques à 10 ans d'écart, tu te trompes complètement.

Les gens qui composent IDENEA, ce que l'on est aujourd'hui chez IDENEA, ce n'est pas ce qu'était IDENEA avant, ni moins bien, ni mieux, juste différent. Ce n'est pas les mêmes gens donc ce n'est pas la même façon de travailler.

Il faut gérer aussi cet aspect, redire les demandes auxquelles on a répondu, excaver des réponses, les intégrer dans un parcours de formation, d'exemple de réponses, propose des temps de confrontation sur les demandes, poser des questions sur des demandes qui créent des dilemmes. Il faut recréer en boucle les conditions de la négociation de la demande. C'est le travail de Sisyphe des ergonomes : recréer les conditions d'analyse des demandes générées par le cabinet lui-même, toujours et encore

#### **4.6. Répondre à la demande, c'est proposer avant tout une offre et savoir communiquer sur ce qu'on fait**

On a toujours pensé chez Idénéa que le « problème de la demande » est en fait un problème de visibilité de ce que tu offres : les gens ne viennent pas chez toi parce que tu es boulanger, ils viennent parce que tu fais du bon pain au sésame. Donc nous, on se pose beaucoup la question de la visibilité de notre offre, de ce qu'on propose, pourquoi et comment on le propose.

« Comment est-ce qu'on peut rendre visible ce qu'on fait ? », comment communiquer sur ce qu'on fait ? Comment on le fait ?

Cette visibilité, il faut la créer avec ce qu'on a à disposition comme média : soit via Internet, soit via les publications dans la presse, les télévisions, les radios ... On essaie le plus possible de parler de ce qu'est l'ergonomie. Si on veut continuer à avoir du travail, si on veut s'assurer des nouvelles demandes, il faut parler. C'est-à-dire qu'il faut que nous soyons tous, nous, vous, que nous soyons les premiers à parler de notre métier. Si nous on n'en parle pas, personne n'en parlera pour nous ou ceux qui en parleront diront n'importe quoi sur ce qu'on fait ou tordront la réalité de notre pratique à leur sauce.

Le mois dernier, Stéphane a fait une intervention, on a fait un article dans un journal. Le jour même, une personne a lu le journal, il nous a appelés le soir même, il a laissé un message en disant « rappelez-moi, je veux faire la même chose chez moi ».

Il faut montrer, il faut parler, il faut dire. On a l'impression que ce n'est plus d'actualité, parce qu'on pense que l'ergonomie est connue. Or, c'est toujours et encore plus d'actualité. Les réseaux sociaux montrent que plus on parle, plus on est présent, et plus on est représenté. Si les tendances se confirment et que l'on est de moins en moins présents dans les moteurs de recherche, cela veut dire

que l'on doit se poser des questions, soit parce qu'on est connu et que les gens nous cherchent moins, soit que l'on commence à n'être plus connu du tout, ou noyé dans le bruit, et là c'est un autre souci...