

Des règles de l'art dans les beaux-arts : un co-éclairage de l'analyse du travail et de la création en design

Julien Andreoli

Ergonome Européen®, Travail & Savoirs, Rennes

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 2019. 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 :

Andréoli, J. (2019). Des règles de l'art dans les beaux-arts : un co-éclairage de l'analyse du travail et de la création en design. Dans *Évolution des contextes et des pratiques d'intervention : vers différents métiers d'ergonome ?*. Bordeaux.

Ergonome européen®, consultant en Bretagne, sur la région Rennaise à Travail et savoirs. Aujourd'hui, je vais vous parler d'une histoire que j'ai intitulée « Les règles de l'art dans les beaux-arts » issue d'une intervention que je mène actuellement avec deux designers qui nous réunis dans un exercice de co-design.

Je vais vous parler du travail des designers, leurs projections, leurs doutes, leurs besoins, leurs modalités d'activité, ce qu'il se passe quand eux ont une demande, comme ils peuvent la traiter et en quoi on peut les aider à ça. Je vais anticiper ma conclusion, je pense avoir contribué à transformer leur travail, à ces designers, ce qui est déjà pas mal. On va donc pouvoir en discuter et en débattre.

1. La composition de l'équipe

Alors, je vais vous présenter le reste de l'équipe : Anaïs, qui est designer et styliste, et il y a aussi Sophie, qui est designer et spécialiste en design mural. Autant dire que ce sont des domaines, le monde des beaux-arts et le monde du stylisme, qui sont très loin de mes considérations habituelles. Un exemple tout bête, on a beaucoup discuté de la nécessité de coloriser les espaces de travail, et elles avaient des concepts assez intéressants à mettre en œuvre.

Le fil conducteur va être une intervention que l'on a menée ensemble... que l'on est encore en train de mener ensemble, plus exactement. Ce que j'ai envie de vous présenter, c'est comment on peut travailler en pluridisciplinarité avec des acteurs qui sont parfois très éloignés de l'ergonomie, comment on peut se rencontrer, et donc, comment on s'est rencontré. L'ambition que j'ai ici, c'est de vous présenter un retour d'expérience, une histoire. Voilà, sans prétention conceptuelle derrière, même si je m'y essaierais un tout petit peu et sans aucune redécouverte des fondements de l'ergonomie. C'est juste une traduction.

2. L'analyse de la demande

Alors, la demande initiale a été adressée à Sophie. Une restauration collective d'un établissement public lui a demandé de reconcevoir les caisses du restaurant, en y intégrant des questions de flux, des questions de conditions de travail, des conditions de signalétiques et tout un certain nombre de choses. Alors, pourquoi on a demandé ça à Sophie ? Parce qu'elle est à mi-temps designer à son compte et à mi-temps, elle intervient dans un établissement public en tant que salariée de cet établissement. Donc, par voie de connaissances, ils lui ont adressé cette demande de reconception de ces caisses. Alors, elle a assez peu à voir avec les questions de conception des situations de

travail. Néanmoins, elle intervient petit à petit dans la conception d'espaces de vie, d'espace de vie collective, et c'est à ce titre qu'elle a été appelée.

Alors, évidemment, elle s'est rapidement confrontée à essayer de trouver une cohérence entre :

- l'exercice de design qu'on lui demande pour faire quelque chose de beau ;
- des objectifs commerciaux qui étaient demandés, c'est-à-dire une meilleure efficacité du travail à la caisse, mais également, puisque sur ces caisses sont disposées toute une série d'articles complémentaires, une amélioration de la vente de ces produits ;
- et puis, la question de l'amélioration des conditions de travail qui était clairement identifiée.

Alors, Sophie s'est rapidement dit que cela allait être compliqué, d'autant qu'elle percevait qu'au-delà des caisses, il y avait autre chose à faire. Donc, elle a des premiers échanges avec l'équipe de direction, elle a rencontré les opérateurs et elle se rend compte, effectivement, que cela va dépasser ses capacités et compétences. Elle s'est également rendu compte que le projet allait durer assez longtemps, sachant qu'elle avait un projet personnel de grand voyage. Elle a donc fait appel à une autre collègue designer pour prendre le relais à ce moment-là, pour l'aider dans les phases d'analyses préalables, de conception, ou de suivi, etc. Et puis, elles ont fait appel toutes les deux à un ergonome – il se trouve que c'était moi – pour constituer une équipe de conception.

On s'est rencontré et on a commencé à discuter de nos visions, de nos manières de voir les choses : sur les questions de travail, les questions d'ambiances, d'espaces de vie, etc. Je pense d'ailleurs à la question de Pierre Falzon sur l'hémiplégie de l'ergonome qui ne s'interroge pas forcément sur le client qu'il y a en face. Pour ma part, je l'admets, ça m'est arrivé et je trouvais intéressant de pouvoir lier les deux visions. Il était tout à fait intéressant de voir quelle interface se faisait entre ces deux dimensions.

Le demandeur a accepté cette équipe de conception et a accepté aussi d'ouvrir son portefeuille un peu plus largement, puisque forcément, tout cela allait coûter plus cher que prévu. Ils ont aussi accepté que les méthodes de design allaient être à créer pour allier deux métiers, le métier de l'ergonome et le métier de designer. Ils nous ont demandé de faire une première phase de pré-analyse, de préconception et ça m'allait très bien pour voir si on allait continuer par la suite. Alors, pour quoi je dis ça ? Parce que cette intervention est en cours, pour vous dire cette phase a été restituée au comité de pilotage mardi dernier. Donc ce que je vous dis là, c'est une histoire très récente et encore en devenir.

Ça a commencé en novembre, et à l'époque, on constituait l'équipe pour réaliser une analyse de la demande avec une reformulation discutant la nécessité d'inclure l'ensemble de l'espace de distribution. On s'est rendu compte que reconcevoir les caisses avec l'ensemble des objectifs qui nous était attribué, notamment travailler sur les flux, sur les conditions de travail, l'amélioration des espaces de ventes, etc. Tout ça ne pouvait absolument pas se passer d'un travail plus général autour de l'ensemble du circuit de distribution et, au-delà de ça, de l'ensemble du flux client. Néanmoins, pour des questions budgétaires, il fallait jouer sur les deux tableaux : d'un côté, montrer l'importance de sortir de l'espace caisse et, de l'autre côté, travailler sur les caisses.

3. Co-construction de la démarche

On a donc fait deux propositions complémentaires. De mon côté, une proposition de diagnostic centré sur le métier des agents de caisses, suivi d'atelier de co-design. Alors, comme je vous ai dit, si on traite à nouveau la question de l'espace de distribution, on va traiter aussi celle des agents de service, des cuisiniers qui interviennent dans l'espace de distribution. Mais pour des questions stratégiques, on s'est dit que l'on pourrait peut-être voir ça un peu plus tard, notamment dans les ateliers de co-design, en convoquant leur activité lors de simulations du travail, pour satisfaire la demande de base, qui était forte, en termes de pénibilité à ces espaces caisses. Par ailleurs, Anaïs et Sophie sont rentrées dans l'activité des clients, mais aussi des opérateurs aux différents stands de distribution et dans ce qu'elles ont appelé une analyse fonctionnelle.

Donc, ce projet-là était accepté par le demandeur et c'est déjà en soi une victoire de faire évoluer son regard par rapport à ça. Au mois de janvier de cette année, on a mené en parallèle un diagnostic ergonomique d'une part, et d'autre part l'étude des designers.

On produit des choses sur la population de travail, sur l'activité, mais l'agent de caisses, c'est, au final, un petit bout de son activité, c'est deux heures sur une activité qui débute tôt le matin par des préparations de repas, qui passent par de la mise en place, et un travail de nettoyage par la suite. Donc, on a dépassé évidemment le cadre du travail à la caisse, même si un certain nombre d'analyses se sont focalisées dessus.

De l'autre côté, Anaïs et Sophie ont eu un regard en termes de fonctionnement, de flux. Ce qui était assez intéressant, c'était en discutant avec moi qu'elles se sont rendu compte que le seul moyen pour aller évaluer les flux, c'était de suivre des clients. Elles ont donc fait des observations des activités des clients, et elles ont modélisé avec beaucoup d'échantillonnages des trajets réels de clients. Elles ont modalisé tous les flux potentiels, en fonction du type d'entrée des clients dans l'espace de

restauration. Ce qui est intéressant, et c'est ce qui touche au sujet de mon intervention, c'est que si elles n'avaient pas fait ça, elles n'auraient pas pu comprendre le fonctionnement d'un client qui arrive dans un espace qui va voir passer 2 500 clients en deux heures. Tout cela avec des questions fondamentales qui sont :

- Comment je repère le stand qui m'intéresse ?
- Comment je me balade de stand en stand ?
- Comment je me rends compte que la personne qui est devant moi a remis à la main des denrées alimentaires dans des bacs et tout d'un coup j'ai plus envie de manger ça ?
- Comment je discute avec les cuisiniers sans bien entendre ce qu'ils disent, parce qu'il y a trop de ventilation et donc je ne sais pas exactement quels sont les ingrédients, si je suis allergique à ce qui est donné, etc. ?

Donc, elles se sont rendu compte de tout un ensemble de choses et elles ont relaté ça. Ce travail a permis des échanges importants de concepts et de méthodes, a permis de co-construire un diagnostic de la situation de travail du client et de la situation de travail des opérateurs. Au final, tout cela a permis de rendre compte aux clients, aux opérateurs et au responsable du service de restauration, ce qui se passait, et de lancer des ateliers de préconception. Alors, ce n'est pas des ateliers de conception dans le sens où, à ce stade, on va valider, élaborer des hypothèses, des scénarios de réimplantation d'un ensemble. On n'était pas sûr que la direction nous suive sur la réimplantation de l'ensemble de l'espace de distribution. C'était paradoxal : d'un côté, ils étaient d'accord pour dire que c'était important et de l'autre côté : « est-ce que l'on va avoir les budgets pour tout réimplanter ? ». Et donc l'idée a été de produire des choses que j'appelle « co-design ».

On est dans des niveaux de conception qui collaborent avec les opérateurs en capacité de pouvoir décider, à un moment donné, d'un certain nombre de directions et d'hypothèses, et donc de concevoir ces hypothèses et ces directions. Ça a été des objets de débat sur le travail assez important, et pour transformer le travail, c'est aussi à ces moments-là que ça se joue. Donc, des ateliers de co-design et en co-animation :

- Alors d'un côté il y avait les savoir-faire des opérateurs bien entendu. Malheureusement, ce que l'on n'a pas pu faire, c'est faire participer des clients à ces ateliers. Ça reste une problématique méthodologique sur laquelle j'invite la salle à débattre.

- De l'autre côté, les productions de connaissances ergonomiques sur le travail : des situations d'actions caractéristiques, des repérages de dysfonctionnement, des repérages de ressources, etc.

Et puis, le regard des créatifs alimenté par le réel du travail.

Tout ça produit des ateliers. Alors, pourquoi en co-animation ? Parce que, moi, je me suis mis un peu en retrait et j'ai permis à Anaïs et Sophie d'animer des sous-groupes de travail, de se fondre complètement dans cette collaboration et cette co-construction. Exercice qu'elles n'avaient pas du tout l'habitude de faire.

4. Les résultats

Ce travail a fait l'objet de quatre ateliers, à ce stade on ne pouvait pas vraiment faire plus, du point de vue du budget. Néanmoins, cela a permis de produire des hypothèses, des scénarios d'implantation, de réimplantation prenant en compte les différentes dimensions abordées soit dans le diagnostic, soit par les créateurs, soit par les opérateurs, dans une confrontation d'idées extrêmement riche.

On est passé de gens à qui on ne demandait jamais leurs avis - ça faisait 15 ans qu'ils utilisaient des systèmes qui avaient été implantés et à aucun moment on leur a posé des questions sur leurs usages - et donc des personnes qui étaient relativement méfiantes par rapport à ce que l'on allait leur apporter, à des gens, à la fin de ce processus-là, absolument convaincus du travail qui avait été fait et très en attente... du coup, on a suscité des attentes très fortes.

On a restitué ça mardi à la direction. Moi, j'avais déjà fait une restitution de mon diagnostic ergonomique quelque temps auparavant. L'objet n'était donc pas de revenir sur des analyses, mais simplement de soutenir les propositions des designers en termes de scénarios, propositions issues et respectant ce qui avait été travaillé dans les ateliers où des points particuliers permettaient de décaler le questionnement de la direction sur des questions de santé, d'efficacité, d'usage, etc.

Donc, pour quels résultats ? Concrètement, on ne sait pas encore. Comme je vous l'ai dit, on est sur une première phase de préconception et le travail est encore en court. En tout cas, ce qui est sûr, c'est que l'on a la validation pour amorcer un travail qui aura à peu près les mêmes formes c'est-à-dire travailler sur de la simulation participative en co-design. Ça, c'est une approche qui a été validée par la direction.

5. Partie réflexive

En revanche, j'ai eu l'occasion de faire un petit entretien, comme je l'aurai fait dans le cadre d'une intervention, avec mes deux collègues Anaïs et Sophie, pour avoir leurs deux points de vue et leurs regards sur cette expérience. En même temps, je vais vous donner le mien.

À ce stade, c'est un enrichissement mutuel. Côté designer, ce qu'elles me disent, c'est qu'elles se sont approprié les débats concrets de métiers. Elles ont compris ces enjeux pour le travail, permettant d'enrichir, d'alimenter et faciliter l'expression de leur créativité. Elles avaient besoin de ça pour soutenir leur créativité. On n'imagine pas le travail d'un créatif, en général on lui demande :

- « *Vous avez carte blanche.*
- *Oui, mais carte blanche, ça veut dire quoi, concrètement ? Jusqu'où je vais ? Qu'est-ce que je fais ? Et comment je sais que je ne fais pas des erreurs ? »*

Ça a été quelque chose d'assez fort pour elles : l'idée de pouvoir enfin créer quelque chose à partir de guides qui soient issus du réel. Au-delà de l'apprentissage d'une méthodologie créative et argumentative insoupçonnée, Anaïs me dit : « être en lien avec les agents et pas que avec l'espace. En général, quand on me demande de créer des espaces de vie ou de travail, je projette quelque chose là-dessus. Il n'y a pas de travail, pas d'activité. Et ce sont des demandes réelles, ça ! ».

Côté ergonomiste, j'ai appris plein de choses : une opportunité pour mieux comprendre le travail des designers, leurs enjeux, leurs méthodes et concepts, et leurs doutes face à des demandes « feuille blanche ». Elles sont beaucoup plus sûres d'elles pour argumenter leurs propositions à partir des travaux qu'on a menés. C'était aussi mon idée de pouvoir montrer la valeur ajoutée d'une intervention ergonomique dans ce cadre. Et puis, il y a aussi l'enrichissement de l'analyse par l'apport d'une sensibilité qui dépasse les questions de travail, et qui touche les ambiances, les sensations, la satisfaction, etc. des choses qu'objectivement, je ne prends jamais en compte quand j'interviens sur une situation de travail.

Ce que me disait Anaïs et Sophie, c'est que le processus qu'on leur a demandé est centré sur la créativité : de concevoir un nouvel espace. Le problème, c'est qu'on a des incertitudes assez fortes quant à l'impact sur le travail réel futur. Elles ne savent absolument pas ce qu'il va se passer. Ce qui nous a intéressés, c'est donc de rapprocher le processus de créativité du travail, de le centrer sur le travail et d'intégrer des phases d'observations. Pour Anaïs et Sophie, ça a été très réjouissant. De l'autre côté, de croiser les productions de connaissances sur le travail par l'approche ergonomique et

d'animer des ateliers de co-design. C'est un processus qui permet de réduire l'incertitude sur le travail réel futur. Et ce qui s'est joué également, c'est un développement de l'activité à tous les niveaux :

- Développement de l'activité des designers ;
- Développement de l'activité de l'ergonome ;
- Développement de l'activité des opérateurs, car au-delà des scénarios et des hypothèses, il s'est joué des questions de travail, des questions de procédures, des questions de reconception de la tâche... Et l'idée de leur donner des méthodologies pour réfléchir et à leurs situations de travail et créer des espaces de discussion sur le travail.