

Les cordonniers sont-ils les plus mal chaussés ?

Julien Falgayrat

Président d'Ergonova Conseil, Ergonome Européen®, Toulouse

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 :

Falgayrat, J. (2019). Les cordonniers sont-ils les plus mal chaussés ? Dans *Évolution des contextes et des pratiques d'intervention : vers différents métiers d'ergonome ?*. Bordeaux.

J'ai été diplômé de Paris 1 en ergonomie en 2000, puis j'ai été directement embauché par Bernard Mélier, pendant 5 ans. En 2005, j'obtiens mon titre d'ergonome européen et, la même année, on s'associe à plusieurs pour créer ergonova, à l'époque SARL.

Pendant les 10 ans premières années, entre 2005 et 2015, on a un développement à la fois sur nos offres et, sur le déploiement sur le territoire, avec la création de l'antenne Nantes-Bordeaux et Poitiers.

Pour ma part, j'ai fait une formation au GEPA, le Groupement pour l'Éducation Permanente des Architectes, pour acquérir des compétences de programmeur. L'idée n'était pas de devenir programmeur, mais de pouvoir intervenir dans des programmes avec une casquette ergo, en comprenant les problématiques des programmeurs. En 2010, je prends la co-gérance d'ergonova SARL.

Quelques années plus tard, on a décidé de questionner les salariés. On le faisait déjà au fur et à mesure, mais là, on l'a fait de manière plus officielle, et en 2014, on avait des retours des salariés qui nous disaient : « vous êtes associés dans l'entreprise, dirigeants, managers, mais quelle place pour nous ? ». On s'est ainsi retrouvé avec la question de parcours professionnel pour nos salariés. C'est à ce moment-là où on a essayé de créer une holding. Je n'aime pas trop le terme, mais ça s'appelle comme ça. On s'est mis nous actionnaires dedans. Il y a deux filiales : ergonova-formation et ergonova-conseil. À ce jour, je préside ergonova-conseil.

En 2016, je rentre au CJD, le Centre des Jeunes Dirigeants, puisque depuis 2010 finalement, même depuis 2005, on gouverne une entreprise sans avoir forcément eu de formation. Le CJD permet de se former, d'échanger avec d'autres dirigeants d'entreprises complètement différentes (petites, moyennes, etc.). J'ai fait aussi une formation à l'économie de la fonctionnalité et de la coopération, puisque c'est intéressant de comprendre quels sont les modèles économiques qui existent, qui sont en devenir.

Quelque chose qui est important aussi, pour moi, c'était de faire un peu un comparatif entre ce qui s'est passé en 2000, quand j'ai eu mon diplôme et 100 % consultant, et ce qui s'est passé en quelques années. Aujourd'hui, je suis passé à peu près à 80 % dirigeant et 20 % de consulting.

Ergonova, en 2019, c'est toujours une entreprise dont le capital est tenu à 100 % par des ergonomes. Ça, c'est important. Je pense qu'on pourra échanger après sur le pourquoi, qu'est-ce que ça permet et qu'est-ce que ça ne permet peut-être pas.

En tout cas, ce qui est sûr, c'est qu'on était initialement les fondateurs d'ergonova. Aucun n'était issu d'une école de commerce ou d'une école de management, ce qui fait qu'on n'avait pas de grand modèle de comment on construit une entreprise, comment on la pilote ou comment on la dirige. Donc, quelque part, on a appris sur le tas, avec quand même une connaissance sur le fonctionnement de l'homme au travail. On avait ça en tête et on avait une vraie envie d'embarquer les salariés avec nous, finalement.

1. Les cordonniers sont-ils toujours les plus mal chaussés ?

Bon voilà pour la petite introduction. La proposition que j'ai faite c'était : « les cordonniers sont-ils toujours les plus mal chaussés ? ». Bon, c'était une petite blague. Les questions que ça pose finalement, c'est : est-ce que les ergonomes s'appliquent à eux même les recommandations qu'ils préconisent à leurs clients ? On est très bon pour dire à nos clients ce qu'il faut faire, mais est-ce qu'on le fait nous-mêmes ? On peut aussi se poser la question des effets sur la santé de l'activité de consultant. Et puis, il y a la question de l'évaluation aussi. Comment j'évalue une pratique ? Est-ce que je l'évalue uniquement sur la problématique de la rentabilité, sur la méthode qui est mise en œuvre, sur la satisfaction (qui est importante), sur la qualité (qui est peut-être aussi subjective) ? Et enfin, petite blague, est-ce que piloter l'entreprise, c'est aussi gérer l'écart entre le réel et un prescrit ?

Une petite allusion à François Hubault, puisqu'on est deux avec Marie-Pierre à avoir fait Paris 1 : « comment la gouvernance des pratiques interroge les pratiques de gouvernance ? » Au-delà de ça, ce qui est intéressant, dans une première partie, je vais discuter de la gouvernance des pratiques. L'idée est de voir le point de vue d'un dirigeant : comment peut-on observer les pratiques de l'entreprise ? Dans un deuxième temps, je vais partager comment ça fonctionne chez nous, l'idée étant d'être le plus ouvert sur notre mode de fonctionnement, transparent pour montrer ce qu'on a mis en œuvre au niveau des pratiques de gouvernances.

2. La gouvernance des pratiques : comment observer les pratiques dans l'entreprise ?

Le postulat de départ, c'est que nos ressources veulent faire du beau travail, c'est-à-dire que chaque consultant va viser à faire du beau travail. Ce que l'on sait, c'est qu'il y a une confrontation avec le réel. L'idée, c'est de comprendre ce qui fait tensions entre les deux.

Il ne s'agit pas de supprimer ces tensions, mais de savoir aussi comment on peut les gérer. Ce que je partage avec vous, c'est la compréhension que j'ai de ces tensions entre ce que la personne vise et

ce à quoi elle arrive. Alors différents exemples : sur la problématique du temps, des compétences, des connaissances, de l'organisation, de l'économie et de la qualité.

2.1. La dimension temporelle

Sur la dimension du temps, ça paraît évident. Quand je fais une intervention, j'aime bien avoir le temps juste nécessaire. Je ne vais pas vouloir dépasser le temps qu'on m'a octroyé ; on discutera après de la manière dont on vend les jours. Si j'ai vendu 10 jours, je vais essayer de faire 10 jours. Et puis après, il y a la réalité, avec des aléas : si je suis en binôme, si j'ai d'autres interventions, etc. Je l'ai entendu hier, sur la problématique de l'agriculture, mais qui est vraie partout (dans l'industrie, etc.), je suis censé venir observer une opération qui a lieu à telle heure, tel jour, et cette opération n'a pas lieu. Je suis quand même venu, donc je ne vais pas dire aux clients : « je vous facture en plus deux heures ou une demi-journée pour rien ». Donc, on est en tension permanente entre ce qu'il nous faudrait et le temps donné.

Une notion importante aussi, qui est extrêmement difficile à évaluer en amont, c'est le temps nécessaire à l'analyse, c'est-à-dire : « finalement, de quel temps je vais avoir besoin pour comprendre le système que je suis en train d'observer, qui peut finalement être quelque chose qui ne me paraît pas évident du premier coup ». Donc, il va y avoir besoin, au-delà des éléments factuels d'observations, d'un temps pour me construire une représentation de ce que j'observe, peut-être extrêmement long. Évidemment, j'ai envie de faire un sujet intéressant qui me plaît, c'est rare que quelqu'un aille vers une intervention qui ne lui plaît pas.

Après, il y a les sujets affectés et la réalité. Je peux très bien affecter un sujet à une personne qui a envie de le faire. Le client doit valider la proposition et si 15 jours après, deux mois après, ce n'est toujours pas validé, et bien le jour où on reçoit la validation, l'organisation a évolué. Cette personne n'est peut-être plus disponible et je me retrouve, moi, affecté à un sujet qui n'est peut-être pas celui que j'aime. Donc, on voit bien que là, on a un écart qu'on peut avoir à gérer. Encore une variabilité.

2.2. Les compétences

Sur les compétences, on a les compétences requises, c'est-à-dire que je vais, en tant que consultant, savoir que j'ai des compétences à mettre en œuvre, requises dans une intervention.

Et puis, quand je me retrouve confronté au réel, je peux avoir d'autres compétences à mettre à l'œuvre, qui sont par exemple des compétences de consultants, des compétences d'expertise-métier. Mais je vais aussi avoir une relation à gérer avec un client, dans une relation sociale, dont je n'avais peut-être pas idée initialement. On peut même avoir des compétences sur la gestion d'une affaire, c'est-à-dire

sur une intervention, gérer finalement qu'elle se passe à la fois dans l'objectif qu'on fixe, technique, mais aussi peut-être économique ou de rentabilité – sur l'aspect de l'économie, on en rediscutera plus tard. Je pense que tout le monde cherche à faire une activité qui est rentable économiquement.

Et puis, quand je suis dans la réalité, j'ai une rentabilité résultante, parce que je suis sur une intervention où « ça vaut le coup » qu'on dépasse un peu les jours. Parce qu'on sait qu'on va arriver à quelque chose, que le client n'est pas prêt à faire une rallonge, je vais dépasser. Donc, je vais aussi toujours gérer cet écart, entre ce que j'ai envie de faire économiquement et ce à quoi j'arrive.

2.3. La qualité de l'intervention

Le dernier point, concernant la qualité, je pense qu'il pourrait nous occuper pendant beaucoup de temps. A priori, j'ai aussi envie d'être utile, parce que je ne pense pas qu'on fasse les choses juste par obligation. Il y a quand même besoin d'un certain plaisir à ce qu'on fait et être utile, ça en fait partie... et la qualité perçue évaluée. Et ce qui est très amusant, à titre d'exemple, c'est qu'on peut voir des interventions qui sont réussies objectivement de notre point de vue métier, c'est-à-dire à la fois du point de vue du consultant, mais aussi de nous entreprise, et où le client n'est pas content. Et à côté, au contraire, des interventions où le client est super content et où on se dit qu'on a vraiment raté l'intervention. Donc, la notion de qualité perçue et de qualité évaluée est extrêmement compliquée.

3. Gérer les tensions

Une fois qu'on a pris ces exemples – finalement, de ce qu'est l'activité d'un consultant et de ce qui fait tension entre les deux – ce que je vous propose, c'est de partager notre expérience, ce qu'on a mis en œuvre, pour se donner les moyens de gérer les tensions, pour se dire « ça vaut le coup, finalement, de gérer certaines choses », au travers de la transparence, de l'autonomie, de la capacité d'adaptation, du développement, de l'accompagnement, de l'écoute, de ressenti et de tout ce qui touche à la réflexion et aux émotions.

3.1. La transparence

En ce qui concerne la transparence, on a essayé de marquer certaines choses. On n'a aucune prime individuelle directement adossée au chiffre d'affaires. On avait beaucoup réfléchi là-dessus, et un des risques de ce genre de prime, très mécanique, c'est que les consultants cherchent à faire de la rentabilité pour avoir une prime. Ça ne se voit pas que dans le monde des ergonomes. Dans les entreprises, ça marche comme ça et je vais donc aller chercher des interventions simples, qui ne sont peut-être pas très intellectuellement épanouissantes. Progressivement, ce qui se passe, c'est que

deux ans après, les interventions ne leur plaisent plus, les gens partent et l'entreprise perd des ressources, perd une image, perd de la compétence. Donc, on se dit que ce n'est pas possible.

Bon, on a quand même besoin d'avoir un système qui puisse récompenser ou encourager les gens qui s'investissent différemment, et on réfléchit à des modes qui soient beaucoup plus subjectifs. Comment, subjectivement, puis-je récompenser quelqu'un qui n'a peut-être pas fait de chiffre, mais qui a permis de développer des marchés au travers d'appels d'offres qui ne rémunèrent pas à court terme, mais qui vont rémunérer peut-être dans deux ans ? Comment puis-je rémunérer quelqu'un qui a participé à un projet de Recherche et Développement qui ne rémunère rien tant que ce n'est pas fait, mais qui rémunèrera après ?

Dans la même continuité, les indicateurs de pilotages... on a besoin d'indicateurs, on ne peut pas faire des choses seuls. Quand on est dans une entreprise d'une trentaine de personnes, on ne peut pas se permettre de faire les choses sans savoir où on va. Donc, on a besoin d'indicateurs pour piloter. On a construit ces indicateurs de manière transparente, pour que les gens sachent finalement comment le système est fait. On a un indicateur qui est simple, qui est sur un ratio : par exemple, je vends 1000 € par jour ; quand j'ai fini, est-ce que le ratio est de 1000 €, 800 € ou 1200 € par jour travaillé ? Donc, est-ce que j'ai fait plus ou moins de jours ? Moi le premier, si on me dit : « il faut que tu fasses 10 jours » et que j'en passe 15, avec un tel système, je vais dire que j'en ai fait 10 et que les 5 autres, c'est des jours de développements. Il vaut donc mieux essayer d'être transparent ; si on dépasse, c'est qu'il y a une raison. L'idée, c'est de comprendre et donc de remplir les choses de manière très transparente. Ça, c'est quelque chose qui fonctionne bien. On a réussi à optimiser ce ratio, mais de manière la plus noble possible, c'est-à-dire sur de la vraie transparence.

3.2. L'autonomie et la capacité d'adaptation

L'autonomie et la capacité d'adaptation, c'est un grand sujet.

L'autonomie, est-ce que c'est la liberté ? Est-ce que, quand je suis autonome, je ne viens pas empiéter sur l'autonomie de l'autre ? Ce sont des sujets qu'on discute en interne, notamment la durée du travail. On est dans un monde très régi par des lois et jusqu'à un certain moment, on n'était pas forcément dans les clous, puisque le mieux, pour un consultant, c'est d'être au forfait jour. Pour le dire autrement, si j'ai quelqu'un de talent et que je lui demande de venir pointer heure par heure, je ne suis pas sûr qu'il reste. Lui, ce qui l'intéresse, ce n'est pas de pointer, c'est de bosser. Et quelqu'un qui est bon, il n'a pas besoin, finalement, d'être contrôlé sur le temps.

Avant, on avait un forfait heure qui était légalement bon, mais qui a amené des problématiques en interne. Certains jouaient trop le jeu de l'heure pour essayer de chercher de l'heure supplémentaire ; tandis que d'autres ne voulaient pas jouer ce jeu-là. Ça générait des choses un peu compliquées et on a finalement passé tout le monde en forfait jours, depuis peu. On a dit : « aujourd'hui, vous êtes au forfait jours. Vous faites 6 ou 10 heures, vous faites un jour. Dans l'outil de suivis de l'activité, un jour égale huit heures ». La question du temps de travail est réglée par un « entretien forfait jours » tous les six mois, et c'est là où on vient discuter de : la charge de travail est-elle acceptable ? Est-ce qu'on a les moyens pour arriver à réguler, entre des périodes un peu moins chargées et un peu plus chargées ? Est-ce que l'équilibre vie pro/vie perso est respecté ? Etc. Donc, on a mis en place des outils qui permettent de piloter ça, et qui permettent de faire évoluer le système si besoin.

Le lieu de travail est une autre grande question. On est consultant, un ordinateur et un téléphone, et on travaille où on veut. Dans un canapé, au bureau, etc. On n'a pas de règles trop rigides qui obligent à travailler au bureau quand on n'est pas chez un client ; on peut aussi travailler chez soi, parce qu'il y a une contrainte personnelle, parce que ce jour-là, il y a trop de bouchons, etc. Alors, on essaye de le mettre en œuvre, avec toutes les difficultés que ça a, de ce qui est équitable sur l'ensemble de l'entreprise, avec des territoires où les agences ne fonctionnent pas de la même manière. À Toulouse, on a le siège avec de beaux bureaux. À Bordeaux, ils travaillent dans un espace de co-working. À Nantes, on a loué des bureaux. À Poitiers, ils faisaient du télétravail et bossaient dans un espace de co-working. On n'a donc pas les mêmes situations ; c'est compliqué d'avoir quelque chose d'homogène. On essaye de faire les choses équitables, en tenant compte des contraintes et de la réalité de chaque unité.

3.3. L'accompagnement

Sur le développement de l'accompagnement, je pense que c'est le paragraphe le plus important. C'est des choses qu'on a mises en œuvre depuis quelques années.

Alors, on a plusieurs espaces où on peut discuter du travail. Hier, on discutait d'éthiques et effectivement, chez nous, on discute de ça au travers d'espaces formels, informels, pour débattre sur ce que c'est que l'activité de consultant, ce que ça questionne, techniquement, en termes de relation avec les personnes, etc.

On a un premier temps qui sont les réunions mensuelles. Il n'y a rien d'extraordinaire, on se calque aussi sur des organisations, on n'a pas trop inventé de choses. Par contre, on se dit que ces réunions mensuelles sont faites par unité et ce sont des moments où, une fois par mois, on se pose la question de ce qu'il est important de partager à l'entreprise. À la fois en descente et en remontée d'informations.

On a des revues de projets mensuelles qui, elles, sont vraiment des temps où on discute non pas de la revue de projet au sens « est-ce que ça avance au niveau des jours ? Est-ce que vous avez passé les différents jalons pour le livrable ? ». C'est vraiment l'espace débat sur le travail où quelqu'un peut discuter d'une problématique qu'il a, la partager avec d'autres qui ne sont pas sous la même thématique, etc. Donc, c'est à la fois des questions/réponses et à la fois ce sont des partages de connaissances.

Concernant la CIAD, qui est l'acronyme de "Cellule d'Instruction à d'Aide de la Décision". Je peux être confronté, en tant que consultant, à une réponse à faire qui peut être complexe, pourquoi pas stratégique. Pour les aider, on a mis en œuvre un système où, en 24 heures, j'ai à la fois un membre du CODIR, un responsable d'unité et quelqu'un qui a l'expertise dans ce domaine au téléphone. Comme ça, on règle les choses et on évite les mails.

Les retours d'expériences sur la pratique, on en a trois par an où on essaye de mixer un peu les personnes et les régions pour discuter d'un sujet, la proposition technique, c'est quoi les RPS, etc. Et en fonction de nos expériences et des livrables, on essaye de construire quelque chose.

On a deux autres séminaires par an. Un en décembre, où on réfléchit un peu plus, et celui de juillet qui est un peu plus festif. Lors de notre dernier séminaire de décembre par exemple, on a eu une vraie réflexion sur : comment rendre plus efficaces nos interventions ? Comment travailler moins pour gagner plus ?

3.4. L'organisation

Concernant l'organisation. Hier, on a parlé de subsidiarité. C'est un mot facile et on se dit que c'est simple, mais à mettre en œuvre, ce n'est peut-être pas si simple. L'idée est que pour chaque niveau on puisse avoir une responsabilité dans un cadre donné, qui permette de ne pas avoir à s'adresser à chaque fois à la pyramide et mon n+1. On a une organisation avec un comité de direction, des responsables d'unité et des managers, et on essaye que tout ça fonctionne le plus simplement possible. Ce que j'ai dit sur l'organisation des bureaux, c'est aussi une volonté d'être dans des espaces relativement décroisés, parce que moi, j'ai besoin d'entendre. Si j'étais enfermé dans un bureau, je n'entends pas ce qu'il se passe à côté, et ce n'est pas en réunion que se disent les choses. C'est au café, c'est quand je suis en train de travailler, quand j'entends quelque chose. Donc, ce sont des choses sur l'écoute où on est hyper attentifs.

3.5. La réflexion sur l'innovation

Sur la réflexion à l'innovation, on réfléchit à des outils de communications. Alors, pour la petite histoire c'est l'un de nos collaborateurs qui, un dimanche avec son beau-père, avait parlé des réseaux de neurones, et qui nous dit : « Est-ce qu'un lundi matin, je peux en parler en réunion d'équipe ? » Pourquoi pas, c'est de l'intelligence artificielle. Pas du tout de lien avec l'ergonomie, mais ça l'intéressait d'en parler. Il nous a donc présenté ça et on s'est dit que oui, finalement, il y a peut-être des choses en lien avec notre pratique, que peut-être qu'on aurait des outils à créer, et ça a enclenché sur un projet de thèse. On le fait avec le CNAM Paris et la ELHA, une école de kiné en Belgique.

À ce stade, je voulais faire un arrêt sur image. On a des outils qui nous permettent d'évaluer pour voir si ce que l'on pense mettre en œuvre, ça fonctionne ou pas ? On est ISO 9001, on a fait ça plus dans la volonté de mettre la norme à notre service et pas de remplir les conditions pour être certifié. On a une enquête annuelle. Ce qui ressort sur la question des trois items qui apportent le plus de satisfaction dans le métier : il y a presque 77% des consultants salariés qui disent que l'intérêt des missions est dans le top 3, les deux suivants étant l'interaction entre les collaborateurs, et la reconnaissance et la rémunération.

On se dit que finalement, ce qu'on essaye de mettre en œuvre est perçu comme un réel effort. Je leur ai posé la question pour savoir quelles sont les actions ou modalités mises en œuvre par ergonova pour ne pas être mal chaussés. De quelle manière ergonova essaye de s'appliquer à elle-même ce qu'on prescrit à nos clients ? Alors j'ai eu plusieurs réponses :

- transparence,
- vraie place donnée aux consultants dans les pilotages,
- le suivi de la charge,
- les disponibilités d'un responsable qui connaît le métier,
- la bienveillance,
- le management,
- les efforts sur les séminaires, des espaces où on peut échanger sur l'ensemble des dimensions qui nous concernent,
- la confiance accordée au consultant en termes de prise d'initiative,
- la place pour l'expression individuelle
- une gouvernance est centralisée avec pas qu'une seule personne qui gère tout, mais un CODIR qui partage la stratégie,
- des responsables d'unités qui descendent l'info,
- des équipes qui remontent les avis,
- etc.

4. Un modèle de gouvernance

Donc à partir de là, j'avais envie de modéliser un peu ce modèle de gouvernance, qu'on essaye de mettre en œuvre. J'ai fait la formation à l'économie de la fonctionnalité et de la coopération où il y a une notion qui y est introduit : les ressources immatérielles. Ce sont des ressources non mesurables et non dénombrables, qui ont un impact décisif dans la production de biens et de services, telle que les compétences, les connaissances accumulées par l'entreprise, la capacité d'innovation, la confiance en la marque, la qualité des relations avec les clients et les partenaires, le respect des engagements sociétaux, environnementaux. Ces ressources non mesurables, difficiles à saisir, qui engagent un jugement de valeur d'ordre qualitatif, jouent un rôle déterminant dans la capacité de l'entreprise à construire sa singularité, à améliorer sa compétitivité et à assurer sa pérennité à long terme. Le caractère stratégique des ressources immatérielles engage l'entreprise contemporaine à prendre en compte la dimension humaine de son activité.

Forcément, quand on est ergonomiste, ça fait écho. On a pu, en interne, mettre un nom sur ce dont on essaye de faire depuis le début, c'est-à-dire gérer, prendre soin ou prendre en compte le développement de nos ressources immatérielles. Ces ressources immatérielles se déclinent sur les quatre dimensions : pertinence, confiance, santé, compétences.

Finalement, ces ressources immatérielles qu'on recherche à développer, en tant que direction d'entreprise, est-ce que ça ne serait pas quelque chose qui viendrait questionner le sens au travail ? Avec une puissance qui serait divisée par la pression temporelle que j'applique ou que je perçois et l'économie à court terme ?

$$RI = \frac{S_{\text{travail}}^2}{P_{\text{temps}} \times E_{\text{court-terme}}}$$

Dit autrement, si je suis dans quelque chose qui ne fait pas sens, qui ne rend compte de rien du tout et que j'ai une pression temporelle et une économie à court terme, alors les ressources immatérielles descendent.

S'il y a quelque chose qui a du sens et que je sais ce que ça coûte de le faire, et que j'ai une pression que je comprends et une économie à court que je comprends aussi parce qu'elle est mise dans un contexte plus global, qui fait qu'on est bon globalement, alors, à ce moment-là, les ressources immatérielles augmentent.

Ça, finalement, c'est un peu le modèle qu'on a aujourd'hui. C'est dire que tant qu'il n'y a pas de sens, ça ne marche pas. Si on dit qu'il faut très vite faire du chiffre, on sait que ça ne durera pas et qu'on ne sera pas durable. Ça, c'est un peu la modélisation de ces ressources immatérielles, c'est-à-dire un modèle de gouvernance.

5. Un modèle de pratique

Je me suis aussi essayé sur un modèle de pratique.

Ces ressources immatérielles, comment viennent-elles se rencontrer avec le modèle de la pratique ? Classiquement, on a un objet à concevoir, un résultat que l'on vise (un produit, un process, tout ce qu'on veut). On a classiquement le job qu'on fait en tant qu'ergonome : poser un diagnostic d'une situation existante pour construire et partager un révérenciel, c'est-à-dire amener de la connaissance sur la situation de travail, sur le poste, sur la personne, sur l'organisation, sur plein de choses. Finalement, c'est là qu'elle est, la question des ressources immatérielles.

L'autre job d'ergonome, c'est quoi ? C'est de se préoccuper des conditions d'interventions, des relations qu'il peut y avoir entre les acteurs. J'ai des connaissances sur la situation de travail et j'intègre tout ça pour arriver à un résultat. Ce qui me semble important aujourd'hui, c'est de pouvoir dire à nos clients que pour arriver à une performance d'usage et de vie, on doit questionner la manière dont les concepteurs peuvent travailler : est-ce qu'ils ont les moyens de travailler ? Est-ce que ça fait sens, ce qu'ils font ? Si on se retrouve à venir questionner, travailler et s'occuper de ces ressources immatérielles, on a à la fois les moyens d'arriver à une performance élevée, mais on a aussi de développer ces ressources immatérielles. Ce sont des choses que certains clients commencent à voir, ils sont aussi attentifs de ne pas avoir des RPS (pour utiliser un autre mot) quand il y a un projet de conception chez eux, parce que c'est compliqué à gérer.

6. Conclusion

Ce qu'on vise, c'est une gouvernance basée sur un modèle vivant. L'entreprise n'est pas quelque chose qu'on veut contrôler, maîtriser. On a la volonté de valoriser et développer nos ressources immatérielles. Et on veut s'inscrire dans une trajectoire, parce que ce n'est pas si simple à mettre en œuvre, vers une relation de service.