

Petite graine deviendra grande : les enjeux politiques et sociaux comme facteurs de développement de l'ergonomie en interne

Thibaut ERZEPA

Coordinateur du pôle Ergonomie, ministère de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle et numérique, Paris

Benoît LANGLOIS

Adjoint à la coordination du pôle Ergonomie, ministère de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle et numérique, Paris

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 2024. 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 :

Erzepa, T. et Langlois, B. (2024). Petite graine deviendra grande : les enjeux politiques et sociaux comme facteurs de développement de l'ergonomie en interne. Dans *A quoi sert l'ergonomie aujourd'hui ? Enjeux politiques et sociaux dans nos interventions* Actes des journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie. Bordeaux.

Benoît LANGLOIS

Bonjour à tous. Merci d'être là et de vous être réveillé aussi ce vendredi matin. Merci aussi à l'organisation qui nous a permis de monter ce temps d'échange, cette communication. L'idée première, c'est de parler de petites graines qui vont pousser ou pas. On est partis sur un délire de printemps, de plantes et on espère que vous allez rentrer dans ce délire, sinon on va se sentir bien seuls. On verra ça tout à l'heure. On va se présenter et puis on va rentrer rapidement dans le vif du sujet. À ma gauche, Thibault ERZEPA, coordinateur du pôle ergonomie depuis 15 ans, qui vient de Bordeaux à la base, que j'ai rejoint il y a 13 ans maintenant au ministère. Depuis, on a essayé de construire des choses qu'on va essayer de discuter ou de présenter aujourd'hui. Je suis ergonomiste et psychologue du travail. J'ai été formé à Paris 8. Je suis adjoint du service. Peut-être aussi en complément, pour ceux qui m'ont croisé dans d'autres univers, je fais aussi pas mal d'enseignements. Je sais qu'il y a d'anciens étudiants ici à Paris 8, à Nanterre, puis ailleurs aussi dans des écoles de commerce ou autres. Et je fais aussi pas mal de formations, notamment les formations avec Ergonalliance sur les démarches participatives, ou aussi sur la ludification. Là aussi, je sais que certains me reconnaîtront dans la salle. Globalement, on ne va pas aller plus loin sur la présentation.

On va basculer rapidement sur ce qu'on fait au ministère et comment, on a essayé de vous présenter ce qui a marché, ce qui n'a pas marché. On va essayer d'analyser un petit peu tout ça avec cette fameuse métaphore autour des plantes, mais je ne vous *spoiler* pas plus. Pour planter le décor, on va vous faire contribuer un petit peu. Pour ceux qui étaient là il y a deux ans, on a repris un peu le concept. Je vais vous présenter une carte et derrière cette carte, il y a une affirmation. Si jamais vous êtes concerné par cette affirmation, vous vous levez. On va vérifier aussi s'il y en a qui sont fatigués ou pas. Vous êtes prêts ? Première carte. « Je me lève si je suis étudiant en ergonomie ».

Les étudiants du public se lèvent. Ils sont là, ils sont beaucoup. On n'avait pas parié sur vous (rire). On s'était dit : « Ils ne seront pas là », mais ils sont là. J'en profite pour les étudiants, on sait que ce n'est pas si simple de prendre la parole au JDB, on a gardé un bon temps d'échange à la fin, n'hésitez pas. Il n'y a pas de questions bêtes, il n'y a pas de remarques bêtes. On est là pour échanger, profitez-en. Si vous y arrivez, tant mieux, sinon ce n'est pas grave. On peut se voir aussi aux pauses sans problème. Deuxième affirmation, deuxième carte : « Je me lève si je suis ergonomiste praticien. »

Les ergonomistes praticiens se lèvent

Il y a du monde ? Vous êtes là, tout va bien. Pareil, n'hésitez pas à intervenir. Vous verrez, on a pris bien sûr le prisme de l'ergonomie en interne puisque c'est notre segment, on va dire, mais plus largement, pour des journées de la pratique, le thème est assez transversal.

Affirmation suivante, justement : « Je me lève si je suis ergonomiste interne ». Y a-t-il des internes dans la salle ? Ça permet de voir comment ils se sont installés, ils sont où ?

Les ergonomistes internes se lèvent

Dans le fond et sur le côté. Personne devant ? Si ? Claire, bien sûr. Merci. Là aussi, les internes, encore plus à la fin, n'hésitez pas à rebondir. On a l'habitude de parler stratégie de développement ou autre. On a essayé de valoriser un peu ça, donc n'hésitez pas.

Dernière carte, et on va voir si c'est un moment de solitude ou pas. Je me lève si on m'a déjà dit : « Ha ouais, tu t'occupes de régler les tables et les chaises, c'est ça ? » Ou « Cool, tu vas nous dire si on est bien installé. »

Le public se lève

Ah ! Ça va. Ok, tout va bien. Merci. Vous pouvez vous rasseoir.

Ça tombe très bien parce que justement, comme nous, visiblement, vous portez ce fardeau. Ce qu'on va essayer de présenter, c'est comment nous, au ministère, on a essayé de sortir un peu de ça. Des fois, ça revient comme un boomerang, mais pour autant, on a quand même développé des thèmes et des façons de faire, deux, trois stratégies qu'on aimerait partager avec vous. On en discute à la fin. Merci d'avoir participé. Je te passe la parole à Thibault.

1. On plante le décor

Thibaut ERZEPA

Maintenant qu'on vous connaît un peu mieux, on va pouvoir se présenter aussi un petit peu plus, puis présenter notre contexte professionnel. Nous sommes une équipe d'ergonomistes interne. On est cinq en l'occurrence, au sein du ministère des Finances, une grosse administration publique qui regroupe environ 120 000 agents répartis sur tout le territoire à travers différentes directions, que je ne vais pas lister, mais on y reviendra à travers plusieurs exemples. Une de nos spécificités, c'est qu'on est rattaché à la sphère santé-sécurité au travail, donc un positionnement qui oriente un petit peu ce que l'on peut faire dans le cadre de nos interventions ou dans le cadre du développement de l'ergonomie, on va dire, au sein de ce joyeux ministère. Avec Benoît, on est parti d'un constat assez simple. C'est qu'en ergonomie comme au jardin, il y a un certain nombre de mystères et des choses qu'on a du mal à expliquer. Notamment des petites graines qu'on peut mettre en terre, des fois, il ne se passe rien du tout et puis des fois, on ne sait pas pourquoi, ça pousse ! Et souvent, c'est plutôt le truc qu'on n'a pas envie de voir pousser qui pousse au jardin.

Mais en ergonomie, ça peut être le cas aussi. Et la grosse question c'est pourquoi ? Pourquoi est-ce qu'il y a de la variabilité dans les initiatives que l'on peut prendre ? On ne va pas répondre à cette

question, mais apporter notre vision des choses et quelques éléments de réponse par rapport à différents exemples, notamment.

2. On sème quelques idées

Quelques premières idées, avant d'illustrer par des exemples un peu plus concrets de notre pratique. Pour nous, le premier point qui nous paraît intéressant pour essayer d'expliquer ce phénomène, c'est que comme le jardinier, l'ergonome dispose d'éléments maîtrisables sur son contexte. On les connaît tous, c'est notre méthodologie, c'est bien entendu l'analyse des situations de travail, notre capacité à argumenter, à convaincre nos interlocuteurs, les soutiens qu'on peut construire au sein de la structure, en l'occurrence en interne, notamment. Et puis, les choix que l'on fait au niveau de notre conduite d'intervention. Les choix d'actions et de non-actions aussi, qui ne sont parfois pas des choix à faire. Ça, on peut dire que ce sont nos outils, au même titre que le jardinier, son râteau, sa pelle, son arrosoir, il les maîtrise. Le deuxième constat, c'est qu'il y a un certain nombre d'éléments à côté qui sont complètement non maîtrisables. Ça va être les orientations politiques et stratégiques d'une structure. On peut éventuellement les influencer, mais c'est rare qu'on les maîtrise. Le climat social qui nous échappe souvent. L'historique d'une situation qui est antérieure à notre intervention, par définition, on n'a pas d'action dessus. Les acteurs qu'on a en face de nous, leurs caractéristiques, leurs enjeux, leurs attentes. Et puis, des éléments plutôt conjoncturels : l'actualité, les événements. Tout ça, ce sont des éléments qui peuvent s'apparenter à la météo pour le jardinier : la pluie, le soleil, la température. Il n'y a pas de levier d'action dessus. On peut penser que les enjeux politiques et sociaux, on a une capacité d'action qui est relativement faible dessus. Ce constat, il nous amène à penser que c'est l'articulation entre ces paramètres maîtrisables et ces éléments qui nous échappent, qui vont orienter les résultats de nos actions, sur l'intervention, avec une réussite ou un échec proclamé d'une intervention. Je préfère dire proclamé parce que c'est difficile de caractériser objectivement la réussite ou l'échec d'une intervention. Par contre, il y a des proclamations qui peuvent, à un moment donné, coller une étiquette sur une intervention. Tant sur l'intervention que sur le développement de l'ergonomie aussi au sein de la structure, donc plutôt dans une perspective positive de développement, d'ouverture de nouveaux leviers d'action qu'on n'avait pas au départ ou, a contrario, d'impossibilité d'accès à un certain nombre de dimensions avec un potentiel effet plafond de verre, c'est-à-dire que vous êtes dans un champ et à un moment donné, vous ne pouvez pas toquer au champ d'à côté parce que vous vous cognez contre une cloison.

Si on résume, on a des paramètres qui sont globalement maîtrisés par les ergonomes. On a des enjeux politiques et sociaux qui sont difficilement contrôlables. Et à nos yeux, c'est bien les interactions entre ces deux dimensions qui peuvent orienter l'action vers quelque chose qui fonctionne ou quelque

chose qui va avoir du mal à prendre. Ça pousse ou ça ne pousse pas pour le côté jardin. On va essayer d'illustrer cette mécanique-là à travers différents exemples d'interventions ou de thématiques de travail qu'on a pu développer depuis plusieurs années au sein du ministère. Pour justement voir un petit peu comment ces enjeux politiques et sociaux, ont pu influencer le déroulement ou le développement de certaines dimensions. Allons-y sur des exemples.

3. On récolte des exemples concrets

Le premier exemple qu'on souhaitait partager avec vous, c'est une intervention qu'on a menée avec les douanes sur les équipements des agents douaniers, équipements de protection, équipements d'intervention, l'habillement également. On a été sollicité sur une étude nationale qui visait à refondre, en tout cas, à faire une revue de ces équipements-là. Ce qu'on a mis en place en réponse à cette demande, c'est une intervention relativement lourde, avec une structuration importante, un investissement important de notre côté, avec un début d'intervention assez poussif, peu de marge de manœuvre évoquée. Un petit côté : « allez-y, puis on prendra ce qu'on peut prendre ». Ce n'est jamais bon signe quand on vous dit ça en général. Ça veut dire qu'il n'y a pas grand-chose dans les tiroirs pour faire avancer les choses. On est partis dans ce contexte avec notre intervention où on avait sorti un peu l'artillerie lourde. On a quand même mis en place les choses. Et puis, au bout de quelques semaines d'intervention, badaboum, conflit social national à la douane qui éclate. Et à ce moment-là, on nous demande expressément de mettre en pause notre intervention. Donc, tout s'arrête. On est dans l'expectative, on ne sait pas trop où la pièce va tomber et on est dans une situation où vraiment les enjeux sociaux viennent percuter notre intervention. On patiente, il y a des négociations au niveau national, etc. Là, du coup, les projecteurs se rebraquent assez fort sur notre intervention qui était en pause, qui prend une tout autre tournure parce que d'un coup, il y a plein de marges de manœuvre qui vont se développer avec notamment des budgets alloués pour pouvoir acquérir de nouveaux équipements, etc.

L'intervention qu'on pensait un peu poussive devient subitement quelque chose où on va pouvoir développer un certain nombre de préconisations par rapport aux équipements des agents. Un exemple d'un schéma où l'influence des enjeux politiques et sociaux qui nous dépasse va à un moment donné pouvoir orienter l'aboutissement d'une intervention qui, là, en l'occurrence, a plutôt pas mal poussé. Je te laisse illustrer un peu tout ça.

Benoît LANGLOIS

Juste en image, voici une intervention qui a duré deux, trois ans. On a eu la chance de pouvoir participer à beaucoup d'interventions de terrain, que ça soit dans les bateaux, au bord de la route, etc.

On a eu l'occasion aussi, on le voit là, de pouvoir tester les équipements. Vous reconnaîtrez Thibault ici, qui a un fusil mitrailleur dans les mains. Quand même 15 kilos sur le corps, ça ne se voit pas comme ça. Gilet porte plaque très lourd et fusil mitrailleur. Bref, tout ça pour dire qu'on a eu l'occasion déjà d'avoir le sentiment d'être utile parce qu'on a fait avancer des choses. On a eu des terrains plutôt sympas. Ça aussi, on ne le dit pas assez, mais on ne prend pas toujours du plaisir à travailler. Là, c'était beaucoup de plaisir parce que des situations assez diverses, on a fait des courses poursuites, des trucs qui ne nous arrivent pas souvent au ministère. On va le dire aussi. Dans les couloirs des impôts, ça arrive moins. Tout ça pour dire qu'il ne faut pas oublier aussi la notion de plaisir à travailler. L'ergonomie, ce n'est pas toujours facile. Il y a des moments où on peut prendre beaucoup de plaisir et là, c'était le cas. Globalement, je ne vais pas aller plus loin parce qu'on n'a pas énormément de temps, mais vous avez un peu de visuel pour vous montrer ce que ça a donné.

Thibaut ERZEPA

Une deuxième illustration. Il y en a quatre en tout, donc ça vous permet de jauger le *timing*. Un autre univers qui est plutôt le sujet applicatif et numérique chez nous, qui est quand même une dimension très importante puisqu'on est plutôt sur des activités tertiaires, donc c'est quand même un pan très large en terme d'influence, on va dire, sur les activités de nos agents. Historiquement, on a été sollicité pour la première fois sur un sujet de ce type vis-à-vis d'une application pour les agents du contrôle fiscal, avec le déploiement d'une activité métier qui avait été mise en place et une levée de boucliers à l'époque sur le sujet post-déploiement. Donc un contexte pas favorable, clairement, consécutif au déploiement de l'application. On décide d'y aller quand même en se disant : « *On va essayer de trouver des marges de manœuvre là où il y en a, même si on est en correctif sur un produit fini.* » L'intervention se passe plutôt bien. On a des acteurs qui s'impliquent. On a un service informatique qui reprend un certain nombre de propositions et donc des évolutions à venir sur l'application. Tous les feux sont plutôt ouverts. Et puis, en sortie de tout ça, rien du tout. Rien du tout parce qu'on très peu été rappelé sur le sujet. Il y a plein de raisons pour expliquer ça. Nous, on l'explique en partie par rapport à notre positionnement, parce que ce n'est pas intuitif pour un chef de projet informatique de faire intervenir la sphère santé-sécurité au travail dans le cadre de sa conduite de projet. C'est moins intuitif que sur un projet architectural, par exemple. On peut l'expliquer potentiellement par ce qu'on a fait là. Il faut être humble aussi, ça n'a peut-être pas convaincu, mais en tout cas, le constat est que ça ne pousse pas. Voilà un autre exemple d'enjeu qui nous dépasse, qui font qu'à un moment donné, ça aurait pu marcher et ça n'a pas marché.

Benoît LANGLOIS

Pour compléter, on a même essayé d'insister en interne dans notre service au bureau santé-sécurité au travail. On a essayé de participer à de la dématérialisation des visites médicales, des dossiers médicaux, etc. Ça a marché un peu, mais pareil, ça n'a pas pris. On a retenté un troisième truc, c'est qu'on a essayé de se positionner dans nos rapports d'activité, etc., en conceptualisant un peu, en faisant de beaux schémas, autour de la maîtrise d'usage. On a développé des termes, des approches. Ça n'a pas marché. Typiquement, sur les projets informatiques, la petite graine ou les petites graines sont encore sous terre, elles attendent. Ça sortira peut-être un jour quand on aura trouvé le moyen d'influencer la météo, mais pour l'instant, ça reste au fond de la terre, ça n'a pas germé.

Thibaut ERZEPA

Une nouvelle illustration sur un sujet sur lequel on travaille beaucoup également, c'est la question de l'accueil du public, parce que nos services reçoivent beaucoup de public. Si vous êtes déjà allé dans un centre des finances publiques, vous avez pu vous en rendre compte. Et c'est un sujet sur lequel on travaille depuis longtemps. De nombreuses interventions plutôt émanant de demandes locales. C'est-à-dire, j'ai l'accueil du CEFIP de Cenon ou de Libourne qui nous sollicitent pour venir participer à un réaménagement au niveau local, parce qu'il y a un certain nombre de difficultés qui se posent. On a multiplié pendant de longues années les interventions en réponse à ces projets locaux. Et au fur et à mesure des années et de l'empilement des interventions sur le sujet, on a commencé à avoir un peu de référencement sur le sujet. C'est-à-dire que la thématique « accueil du public » et « ergonomie » ont commencé à être de plus en plus liées. Et ce référencement s'est traduit au moment où la direction des finances publiques au niveau national, a voulu refondre l'ensemble des principes d'accueil, on va dire : le prescrit. Ils nous ont sollicités à ce moment-là parce que justement, ils ont commencé à avoir un peu de visibilité sur le sujet.

Là, on a donc participé à cette réflexion au niveau national, ce qui derrière, nous a ouvert beaucoup plus de marge de manœuvre sur le sujet. Et ça nous a permis d'être sollicité sur de plus gros projets dans des conditions beaucoup plus favorables. On a un processus un peu linéaire qui, contrairement aux deux autres exemples, n'est pas tellement quelque chose qui tombe un peu du ciel, mais qui est plutôt le fruit de ce qu'on a pu mettre en place sur le long terme, parce qu'il y a un événement, et en l'occurrence cette nouvelle doctrine, c'est ce travail qui va venir germer à un moment donné. Donc là, en l'occurrence ça fonctionne.

Benoît LANGLOIS

Il y a un peu de visuel aussi. Et peut-être aussi souligner l'importance de la formalisation des livrables, même presque des supports de communication qu'on peut aussi essayer de faire. On n'est pas des experts, nous ergonomes, là-dessus, mais avec le pôle, on a essayé quand même de faire des choses assez visuelles et pragmatiques. Ça, c'est le fameux guide qu'on a construit en 2021, qui a permis, en travaillant un peu le visuel, etc., en faisant des fiches pratico-pratiques, d'avoir une trace, un truc qui se transmet, on se dit : « *Qui c'est qui a fait ça ? C'est sympa. Tiens, c'est les ergonomes du pôle !* » Et on finit par nous saisir, nous appeler, etc. Donc c'est quand même un pied dans la porte intéressant. On ne va pas rentrer dans le détail, évidemment, du document. Gardons en tête aussi que la formalisation, les traces, les livrables sont aussi des moyens de se faire connaître. Et aussi un peu de visuel. Du coup, ça nous a permis vraiment d'intégrer la définition de process. Aujourd'hui, je pense qu'à chaque fois qu'il y a un accueil, notamment les gros accueils qui sont réorganisés, on pense aux ergonomes du ministère. Et ça, ce n'était pas gagné d'avance, notamment par une entrée par du process et de l'organisation.

Et évidemment, derrière, on essaye de faire en sorte que la traduction du process ait une résonance avec le spatial, l'implantation. Et on essaye aussi d'être un peu polycompétent là-dessus pour aboutir non pas à des plans, on n'est pas architectes, mais au moins à des visualisations 3D un peu sexy, histoire que là aussi, on se dise : « *c'est pas mal d'appeler les ergonomes* ».

Thibaut ERZEPA

Dernière illustration sur une autre thématique, ce sont les espaces de travail, donc plutôt configuration activité tertiaire en ce qui nous concerne, la grosse majorité, hormis les douaniers qui courent après les méchants. Mais sinon, on reste sur de l'espace de bureau avec poste informatique classique. Sur le sujet de l'espace de travail, là aussi, on part d'un historique où on a, pour le coup, un très bon référencement depuis longtemps sur le sujet. C'est même la manière dont l'ergonomie s'est construite au sein du ministère depuis très longtemps. Donc, une situation plutôt favorable, on va dire, en donnée d'entrée. Plutôt favorable jusqu'à ce qu'on a tous vécu : la crise COVID. Et là, patatras, tout un tas de projets en cours sont stoppés net. Notre activité s'interrompt brutalement. Et donc, on est dans un contexte où tout ce qu'on avait pu faire germer se casse un petit peu la figure. Et on a une sorte d'hiver de l'ergonomie, on va dire, post-Covid, qui fait qu'à partir du moment où on perd le pied sur des projets en cours, la dynamique de sollicitation commence à baisser. Donc on a une baisse aussi d'activité, notamment sur ce sujet-là. Une situation où on ne voit pas trop où on va atterrir, un peu compliqué à gérer.

Et puis, on constate, comme tout le monde, le déploiement massif du télétravail qui émerge, avec des impacts sur l'organisation, bien entendu, mais aussi sur l'espace. Ça, c'est une piste où on se dit : « *Il y a quelque chose à faire là-dessus pour essayer de rebondir un petit peu* ». On a choisi de se positionner sur ce sujet-là en essayant de prendre un peu d'avance à la fois sur la réflexion et dans la mise en avant, on va dire, de ce qu'on pourrait apporter sur le sujet, en se positionnant sur ce qu'on peut appeler au ministère les nouveaux espaces de travail. Je ne sais pas s'ils sont plus nouveaux que les anciens. En tout cas, on aime bien les qualifier comme ça en interne, suite au déploiement du télétravail. Et ça nous a permis de rebondir avec une hausse à nouveau des demandes sur des sujets d'aménagements spatiaux, ce qui n'était pas gagné en 2020-2021, où on était plutôt au point mort sur ce sujet. Donc, on est dans une configuration où ça ne pousse pas, mais ça repousse. Là aussi, un autre exemple d'événements qui dépassent nos paramètres maîtrisables, mais qui vont influencer la dynamique du positionnement au sein de la structure.

Benoît LANGLOIS

Là aussi, un peu de visuels. On est partis, on a essayé de référencer un petit peu par classe d'usage, les différents équipements. Puis rapidement, on se dit : « *on va monter un peu d'un cran et on va essayer de construire un guide, là aussi, un livrable, un truc diffusable* ». On a essayé aussi d'être sexy et du coup, ça a donné à peu près ça. L'idée, c'était d'essayer de brasser le sujet de manière très large en rentrant par les enjeux du présentiel-distanciel, par les enjeux de placement libre, par une définition de ce qui est un environnement dynamique. On a abouti aussi sur la conduite de projets, sur l'aspect participatif. Bref, on a essayé de faire un truc qui rassemble tous les enjeux et ça a été vecteur vraiment de communication importante là-dessus. On nous a bien identifiés, comme disait Thibault. Derrière, ça nous a permis de continuer à essayer de faire notre boulot. Mais sur ce sujet-là, avec des analyses de besoins, des analyses des usages, de l'anticipation de ce qui pourrait se passer, si ça se passe bien, pas bien, etc. En essayant, avant de basculer sur l'espace, de cogiter sur l'organisation, sur les besoins, sur le management, sur le distanciel présentiel, sur le collectif, etc., pour aboutir là aussi, comme tout à l'heure, sur des visuels 3D ou autres, pour qu'il y ait un *package* complet et que derrière, on nous rappelle et on puisse continuer à faire ce qu'on aime bien faire.

4. On partage les fruits de notre réflexion

Thibaut ERZEPA

Ces exemples nous permettent de tirer quelques enseignements. Ils sont nos enseignements, mais dans nos échanges, il y aura peut-être d'autres éléments à partager.

Un des premiers enseignements que nous avons tirés de tout ça, c'est que ça ne nous paraît pas forcément intéressant de vouloir à tout prix maîtriser des paramètres qui, par définition, ne le sont pas. Et pour rester dans la métaphore, pour le jardinier qui passe plus de temps à faire la danse de la pluie ou du soleil, plutôt que d'essayer d'œuvrer avec les outils dont il a à disposition, il y a un risque d'épuisement et de perte de confiance. Donc, nous, on essaye de prendre le parti, non pas de mettre de côté les enjeux politiques et sociaux, mais de se concentrer sur ce que nous pouvons faire en réponse et pas essayer d'avoir des leviers qui sont inaccessibles.

L'autre élément qu'on en tire dans notre pratique, c'est l'importance de rester actifs dans notre environnement. Les étoiles s'alignent rarement toutes seules, et c'est parce qu'à un moment donné, on va être proactif sur un certain nombre de situations qu'il risque de se passer quelque chose. Là aussi, le jardinier qui balance des graines et qui s'en va trois semaines en vacances, en général, quand il revient, il ne s'est pas passé grand-chose. C'est souvent mon cas d'ailleurs. Mais j'essaye de ne pas m'appliquer les mêmes pratiques au jardin qu'en ergonomie.

Autre élément, c'est le besoin d'ajustement de son action en fonction des évolutions de ses enjeux, ce qui nécessite quand même de pouvoir les déterminer, avoir un regard pour essayer de les définir et de voir quels sont les potentiels mouvements de ces enjeux politiques et sociaux, en tout cas en interne. Ce qui permet de passer à l'action quand les conditions sont favorables ou de rester à l'abri si on sent que ce n'est pas le bon moment pour intervenir ou être proactif sur un sujet. Cette notion d'ajustement nous paraît importante dans notre pratique quotidienne.

Et puis l'autre point qui nous paraît important, c'est qu'il faut malgré tout se tenir prêt, parce que comme le dirait Jean-Claude : « *sur un malentendu, ça peut toujours marcher !* » C'est un peu la philosophie qu'on a. C'était le cas sur l'exemple de la douane, par exemple. On était prêts et puis sur un malentendu, ça a fonctionné, alors qu'au départ, c'était quand même mal barré. On essaye de s'appliquer ce précepte, en ergonomie, bien entendu.

Benoît LANGLOIS

Et pour conclure, deux diapositives supplémentaires. Une première sur quelques termes qu'on a essayé de reprendre et de relier à la thématique. Il y en a beaucoup que vous connaissez, mais on a essayé de mettre un peu de lien dans tout ça, c'est celle de demandes. Dans les exemples qu'on a présentés, il n'y avait pas toujours de demandes, comme c'est parfois le cas. Du coup, ça veut dire qu'en interne, et même ailleurs, l'idée, c'est aussi de basculer sur une prospection, de rester vigilant aux thématiques. Sandrine en parlait hier ou avant-hier. On doit essayer de pousser les portes, de repérer les sujets porteurs, etc., pour se positionner de façon à faire émerger potentiellement les

demandes. Mais ce qui compte dans tout ça, ce n'est pas la demande ou la prospection, c'est de réussir à atteindre la chose la plus importante, c'est le besoin. Et c'est à ça, finalement, qu'il faut coller. C'est là-dessus qu'il faut se concentrer pour proposer des méthodes, des accompagnements et autres, pour qu'*in fine*, on se dise : « *l'ergonome a été utile* ». Je l'ai un peu dit tout à l'heure, mais c'est ce qui compte finalement le plus si on veut développer l'ergonomie, c'est qu'à la fin, on se dise : « *OK, sans lui, ça aurait été différent* », « *Il était là, c'est mieux* », « *Je le rappellerai sur une autre thématique* », etc. Finalement, nous, en termes de stratégie, une fois qu'on a bien collé au besoin, qu'on a démontré qu'on était utile, il faut identifier cette adéquation nécessaire et la valoriser, c'est-à-dire la mettre en visibilité. C'est ce qu'on expliquait un petit peu tout à l'heure. On pourra l'utiliser pour discuter si vous voulez, mais ça résume un peu l'approche dont vous parlez. Et dernière chose, en termes de cheminement, on va dire, là, c'est un ergonome, j'ai mis entre parenthèses interne, point d'interrogation [ergonome (interne) ?], parce que je pense que ce qu'on raconte, c'est assez transversal. Pour rester dans le thème, la cravate, ça n'allait pas. Du coup, on va lui mettre un petit tablier, un petit chapeau et pour être cool, une petite fleur dans la bouche. Et en permanence, sur ce chemin qui est l'ergonomie et son développement, il y a un petit paradoxe quand même, c'est un peu ce qu'on dit depuis deux jours, c'est qu'en permanence, il faut quand même, avec une approche rétrospective, essayer de valoriser ce qu'on fait, renforcer, capitaliser, etc.

Donc tout ce qui est autour du besoin, de son utilité, etc. L'utilité de l'ergonome, le valoriser, continuer pour combiner deux choses hyper importantes, c'est-à-dire : être utile, mais aussi, être visible. Du coup, être visiblement utile. Et quand on combine les deux, on a peut-être des chances que de nouveaux champs s'ouvrent à nous, etc. Et de l'autre côté, c'est l'approche prospective. Du coup, on essaye de flairer les opportunités, identifier les sujets porteurs, intégrer les axes de développement, l'intelligence artificielle et autres, etc. Et de ce côté-là, c'est plutôt pour faire émerger le besoin et y répondre. Et c'est quand on combine les deux, qu'on essaye de consolider d'un côté et développer l'ergonomie. Et on va s'arrêter là-dessus. À vous, les studios. Merci.

5. Échanges avec le public

Auditeur 1

Je voudrais déjà vous remercier pour la présentation passionnante qui résonne énormément avec ma pratique, parce qu'on a quelques points communs. Je suis interne et ça fait 25 ans que je suis dans la même entreprise, donc on traîne aussi nos casseroles. Et ça raisonne sur plusieurs choses. C'est l'appréciation de la performance versus l'appréciation de la réussite. Et quand je regarde, moi, que je me retourne maintenant, je suis plus en fin de carrière qu'en début, et je me retourne sur comment on juge ma performance dans l'entreprise et comment moi, je juge ma réussite. Et ça raisonne aussi avec

un propos il y a quelques années d'un ergonome qui vit en Savoie un peu perché vers Albertville, Thierry MORLAIX qui disait : « *on apprend de ses erreurs* ». Et du coup, ça résonne avec ce que vous dites, ce que vous disiez au début : « *Quelle est la réussite proclamée ou l'échec proclamé ?* » Et en fait, moi, je suis toujours un peu entre les deux. Quand je regarde objectivement la réussite de ce que j'ai fait, bah « ouais, ouais, moyen, quoi ». Et puis, du moins pas la réussite, mais les résultats de ce que j'ai fait.

Et puis, quand je regarde la réussite, c'est des petites choses qui sont en dehors des attendus du projet ou des attendus du métier. C'est-à-dire, c'est la tache d'huile qu'on laisse, c'est le fait que sept ans après... J'ai beaucoup travaillé en conception, sept ans après, j'ai des bureaux d'études qui me rappellent pour des sujets, « *quelle est la vitesse maximum de défilement d'un produit sur un poste de vérification ?* » Là, on est loin de la hauteur des chaises et de tout ça. Donc, en fait, ça interroge. Moi, ce n'est pas une question, c'est des remarques et je suis vraiment dans la même lignée que vous sur comment on peut apprécier notre performance ou notre réussite ? Je suis dans une entreprise qui fonctionne par le chiffre, les indicateurs clés de performance. Et moi, je me construis mon métier et ma réussite, je la juge plutôt par des trucs qui sont complètement en dehors des livrables du projet ou des livrables classiques, des attendus. Je voulais juste vous remercier pour ce que vous dites, parce que ça résonne vraiment. J'aurais voulu coécrire.

Thibaut ERZEPA

Tant mieux. Ça veut dire qu'on a des expériences qui permettent de faire les mêmes constats aussi. Et c'est vrai qu'on est partis sur cette notion de réussite ou échec proclamé, parce qu'à nos yeux, c'est vrai qu'on a tendance parfois à étiqueter des interventions, que ça soit nous ou les autres. C'est plus souvent les autres que nous, d'ailleurs. Dans le sens, c'était une réussite ou ça n'a pas donné grand-chose. Quand parfois, certains éléments qui sont proclamés comme justement n'ayant pas donné grand-chose vont resurgir, tels des rejets d'un arbre coupé, bien des années plus tard, pour apporter une réussite, mais sur un champ sur lequel on ne s'y attendait pas du tout. C'est pour ça qu'objectivement, ça nous paraît compliqué d'avoir une approche manichéenne comme ça, où on est dans l'échec ou dans la réussite. Il y a toujours des éléments qui sont facteurs de développement et d'autres qui sont des essais manqués, mais ça fait partie du job. C'est vrai que quand on prend un peu de recul et qu'on a la chance d'avoir un peu de recul sur ses actions, notamment en interne, on peut peut-être mieux apprécier le caractère de réussite potentielle ou en tout cas de petites graines qui ont germé, d'où aussi la liaison avec le côté proactif et le besoin d'être en activité permanente.

Parce que pour nous, l'échec, c'est de ne pas faire. De ne pas tenter le coup, c'est plus ça qui serait un échec à nos yeux.

Auditeur 2

Merci pour cette belle présentation. Deux questions ou une question double. Je pense qu'il y a une chose dont vous ne parlez pas beaucoup, c'est le jeu avec les acteurs. Vous avez obligatoirement un réseau, vous maintenez des liens avec un ensemble de personnes qui portent des intérêts, qui portent des appuis. Donc, vous avez obligatoirement ça. Je pense que ça fait partie à la fois de la rétrospective comme de la prospective. Et dans le prolongement de ça, il y a un instrument qu'on utilise souvent, que vous utilisez sans doute, c'est la formation ou la sensibilisation auprès de ces acteurs internes. Donc, en quoi ces deux aspects contribuent-ils à votre activité aujourd'hui ?

Thibaut ERZEPA

Merci, c'est une très bonne remarque. Ça nous permet aussi de préciser des points qu'on n'a pas approfondis parce qu'il y a quand même pas mal de ramifications dans ce que l'on dit. Et c'est vrai que la question de la sensibilisation, de l'argumentation et du coup, la création de relais, de soutien dans la structure, elle est prépondérante dans les petites graines qui fonctionnent. Et des fois, une intervention qui paraît anodine permet de sensibiliser un acteur qu'on va retrouver cinq ou six ans plus tard et qui va faire émerger quelque chose de beaucoup plus intéressant. Et après, nous avons travaillé beaucoup sur l'approche des réseaux de prévention chez nous, parce qu'on a de gros réseaux de prévention. On a une centaine de médecins du travail interne, on a une vingtaine de ce qu'on appelle « les inspecteurs santé-sécurité au travail ». On a aussi des assistants de service social. Donc tout ce public-là qui est sur le terrain, qui est ramifié avec des réseaux, sont pour nous une source, justement, de relais qui est extrêmement intéressant et important pour valoriser nos actions et à avoir indirectement un impact sur les décideurs et notamment les décideurs locaux. C'est comme ça qu'on l'aborde le plus, on va dire, en termes de sensibilisation. Et après, c'est plutôt ce que Benoît évoquait sur des supports, des vecteurs, de médias. Ça passe par de la documentation, ça passe par la création de petites vidéos, de sensibilisation, des choses comme ça, qui vont aussi tendre vers cette sensibilisation des acteurs. Mais on s'occupe beaucoup aussi de nos collègues proches. C'est un des travaux que l'on mène au quotidien.

Auditeur 3

J'ai cru comprendre que vous étiez les deux responsables d'une équipe de cinq, c'est ça ? Comment s'organise la réflexion collective de l'équipe sur vos orientations stratégiques ? Est-ce que c'est les deux chefs qui portent la réflexion qui nous a été présentée ? Est-ce que dans l'équipe, il y a des moments dédiés à ça, formalisés, périodiques ? Est-ce que ça se passe la machine à café, ce qui est possible aussi. Comment vous pilotez cette formalisation ?

Thibaut ERZEPA

Il y a des collègues dans la salle qui pourront peut-être apporter des précisions sur comment ils le vivent, mais nous pouvons préciser la manière dont on le conçoit, et cette manière, elle est très collégiale. Elle est même ultra-collégiale dans le sens où les orientations stratégiques qu'on prend, on en parle tous collectivement pour croiser les points de vue. Chacun avec sa sensibilité, avec son expérience et ses orientations différentes, mais on a la chance d'être une petite équipe qui se connaît bien. Donc, ça nous offre l'opportunité d'avoir ce mode de fonctionnement-là. Après, on met le problème sur la table, on en discute et à un moment donné, il y a un consensus qui s'établit. C'est rare qu'il n'y en ait pas. Je n'ai pas de souvenir en tête. En tout cas, il y a des ajustements et ça demande beaucoup de temps. Nous, on a un grand *open space*, on est tous ensemble, on a une salle de réunion. Et puis, tous les lundis, on passe la journée à discuter du travail. Et chacun dans la conduite de nos interventions propres, mais aussi dans les orientations stratégiques qu'on peut apporter. On répond, on escalade. Ça fait partie aussi de l'aide à la décision sur ces enjeux stratégiques et je pense que c'est vraiment une force.

Auditeur 4

Je tiens à vous remercier déjà pour la présentation. Puisque je l'ai trouvé très clair et je vais peut-être parler au nom de notre promo, mais j'ai trouvé ça très pertinent, les études de cas, sur le fait que des fois, on ne sait pas pourquoi ça ne prend pas. Je pense que ça nous déculpabilise aussi dans nos interventions à l'heure actuelle, dès fois, de se dire : « *on a essayé, puis il y a des contextes, il y a des enjeux qu'on voit ou qu'on ne voit pas.* » Et justement, il faudrait, je rejoins la partie « être visionnaire sur la question. » Je pense qu'il faut ouvrir un peu les yeux, s'ouvrir par rapport au monde qui nous entoure, sur tous les services dans lesquels on peut pour essayer justement d'anticiper la chose. Mais moi, personnellement, ça m'a fait du bien de voir que dès fois ça ne prenait pas et que ce n'était pas uniquement de notre faute et que dès fois, il y a de belles surprises aussi. On pense que ça ne va pas

prendre et ça prend. Et il faut être fiers de ça, je pense. Donc, je voulais vous remercier pour ça, c'était super intéressant.

Auditeur 5

J'ai juste une question. Le premier exemple que vous avez cité, c'était ce qui a relancé, c'est un conflit social. Est-ce que les organisations syndicales ou les représentants du personnel font partie des partenaires ? Vous ne les avez pas cités quand vous avez cité les acteurs. Est-ce qu'elles font partie des partenaires avec qui vous êtes amenés à travailler, peut-être en formation ?

Benoît LANGLOIS

Oui, formation on ne le fait plus trop, on le faisait à une époque, mais là, surtout sur des études nationales, le dialogue social est clé. En gros, toutes les restitutions, les moments clés de l'intervention sur les trois années, c'était des formats paritaires où tout se passait dans cette salle au moment où on présentait les choses. Là aussi, sensibilisation plus par les interventions que des formations de sensibilisation. Ça fait partie des vecteurs qui nous aident à continuer à développer les choses. Le dialogue social, on fait partie du bureau Politique, Social, Conditions de travail, donc on a aussi le positionnement qui aide là-dessus.

Thibaut ERZEPA

Pour compléter aussi là-dessus, dans le côté réussite ou échec proclamé, les conditions du dialogue social sont un des critères assez marquants chez nous sur réussite ou échec proclamé. Quand ça se passe bien au niveau du dialogue social, c'est plutôt valorisé comme une réussite, alors que dès fois, sur le terrain, ça n'a pas forcément été grandiose. Là où, quand on a un dialogue social de qualité à l'arrivée, on va nous dire : « *Bravo, vous avez bien conduit votre barque* ». Ça fait partie des indicateurs.

Auditeur 5

Ce qui interroge sur les critères d'évaluation.

Thibaut ERZEPA

Voilà, d'où le besoin de relativiser.

Auditeur 6

Bonjour. Félicitations les jardiniers pour la qualité de la présentation, la clarté et les exemples concrets que vous avez donnés, ce qui n'est pas toujours le cas dans certaines présentations, mais en tout cas, vous, ça l'était. Ce que j'ai trouvé intéressant surtout, c'est de revenir sur des réflexions de l'époque qui sont vieilles et qui n'ont pas beaucoup d'intérêt, mais quand même, je me suis dit : « *Je vais en parler.* » À l'époque où on a commencé à parler de l'ergonomie en interne, une question fondamentale à se poser, c'était de savoir où on allait installer cette ergonomie en interne. Parce que ça posait la question que vous avez évoquée du positionnement. Cette question du positionnement n'a pas été très bien réglée dans beaucoup de cas, au point que justement, on se retrouve dans des situations où toutes les actions qu'on mène n'aboutissent pas. Et en fait, vous avez fait la démonstration que même si la graine préalablement plantée n'aboutissait pas, il était sans doute possible de faire en sorte de la garder en magasin, au frigo ou je ne sais pas où, pour qu'à un moment donné, elle pousse et elle donne ce que vous aviez envie de faire au départ. Ça veut dire que vous avez inventé quelque part, la méthode de régulation nécessaire pour s'abriter d'un positionnement qui n'est pas le meilleur. C'est ce que j'ai pensé, et maintenant, je peux me tromper.

Thibaut ERZEPA

Je proclamerai que tu ne te trompes pas, Jacques. Complètement. C'est-à-dire que nous, on ressent les freins de notre positionnement tout le temps, parce qu'on nous renvoie : « *vous vous occupez de ça ? Je ne savais pas* ». C'est vrai qu'on essaye d'ouvrir des leviers d'action, mais on a une étiquette collée sur le front quand même. À un moment donné, ça peut être plus ou moins compliqué d'avancer sur certains sujets. L'exemple qu'on montre sur les projets applicatifs, il est clairement la démonstration de ça. Une grosse conduite de projet informatique dans une grosse direction chez nous, la sphère des médecins, la sphère ergonomie qu'on imagine justement en conception de la chaise de la table, c'est à des années-lumière, des préoccupations de ceux qui vont tenir ce type de projet chez nous. Donc, on a besoin de trouver des moyens détournés. Le dialogue social, c'est un des moyens qu'on utilise. Ça permet justement d'ouvrir certaines portes. Il y a aussi d'autres choses. Parfois, des acteurs qu'on connaît, qu'on retrouve, qui ont changé de positionnement et qui font qu'à un moment, la porte va potentiellement s'ouvrir.

Auditeur 6

Le seul problème que ça pose, si j'ai deux secondes, c'est la question de l'urgence. C'est-à-dire qu'en fait, vous êtes dans une situation où l'approche en urgence est difficile. Elle est parfois peut-être

impossible. C'est ça qui est un peu gênant, parce qu'il y a un certain nombre de questions qui doivent être traitées souvent très rapidement. Et votre positionnement, vos leviers d'action ne vous les permettent peut-être pas. Je ne sais pas.

Thibaut ERZEPA

On essaye de ménager la chèvre et le chou, mais en ayant dans cette réponse, parfois rapide, voire potentiellement précipitée à nos yeux, une vision sur le temps long. C'est ça qui est intéressant aussi dans le positionnement d'ergonome interne à nos yeux, c'est ce temps long. C'est important, y compris dans l'urgence, on peut aussi avoir une vision sur le long terme.

Auditeur 7

Comme tout le monde, je vous remercie. C'était vraiment hyper intéressant, hyper bien, hyper pédagogique. C'était top. Je voulais revenir sur deux choses, un commentaire sur la visibilité et l'importance des livrables pour donner la visibilité. Moi, je n'en avais jamais entendu parler de comment ça se fait, à quoi ça ressemble. Donc c'est sympa de me montrer ça. Et ma question est plutôt sur le fait que vous résumez dans votre schéma la performance de votre intervention à un mot : utilité. Et je me demandais comment vous travaillez ça avec vos interlocuteurs ? L'utilité, c'est vous qui l'estimez ? Est-ce que ce sont vos interlocuteurs ou est-ce que vous avez carrément une méthode ou un dispositif qui permet d'aider vos interlocuteurs à prendre conscience de la valeur de l'intervention ? Sur quel point ça a apporté de la valeur ? Qui n'est pas toujours ce qu'on attend, c'est-à-dire les mètres carrés ou le bureau ou autre.

Benoît LANGLOIS

Bonne question. Je pense que c'est vraiment notre jugement collectif qui fait qu'à la fin, on se sent utile ou pas. Déjà, Si on nous rappelle, c'est pas mal. Si on nous appelle sur des choses qui cadrent avec ce qu'on a envie de faire, c'est encore mieux. Après, on réfléchit au long terme. On n'a pas de démarche d'analyse de notre utilité, prescrite en tout cas, il n'y a pas de document pour ça, il n'y a rien de précis. On repasse de temps en temps sur les sites. Par exemple, s'il y a une réimplantation, à l'occasion, on repasse, mais on n'a pas de process là-dessus. Donc c'est plutôt le lundi en équipe où on se dit : « *Finalement, est-ce que là, on va dans le bon sens ? Est-ce que ça nous apporte quelque chose ? Est-ce qu'on prend du plaisir ? Je parle du plaisir aussi à le faire. Est-ce qu'on nous a rappelé ? Est-ce qu'on a reçu un petit mail pour nous remercier ?* »

Lundi, on est invités à une inauguration d'un accueil à Nice. Ça n'arrive pas tous les jours non plus. C'est ces petites choses qui viennent nous marquer un peu, témoigner de notre utilité ou pas, et nous aident à mieux dormir le soir.