

Quelle démarche pour concilier fonctionnement d'entreprise soutenable, mission et valeurs d'association soutenant des publics en difficulté

MARTIAL Sonia

Ergonome Européen, Consultante RIZOM PERSPECTIVES, Fort de France

Ce texte a été produit dans le cadre du congrès des Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie, organisées 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 :

Martial, S. (2024). Quelle démarche pour concilier fonctionnement d'entreprise soutenable, mission et valeurs d'association soutenant des publics en difficulté. 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.

Je me présente rapidement, je suis ergonomiste européen, consultante indépendante. Le nom de mon cabinet est RIZOM PERSPECTIVES.

L'objet de ma présentation concerne une intervention que je mène auprès d'une association féministe, qui est à ses débuts.

L'objet de mon intervention est de présenter comment mener une démarche pour allier les enjeux de travail et les enjeux sociétaux.

1. Présentation de l'association et des 1ers résultats

Pour commencer, je vais présenter rapidement l'association. C'est une association féministe non mixte dont l'objet est de contribuer à la construction d'une société basée sur l'égalité entre les femmes et les hommes, malgré leur non-mixité, sur la diversité et la solidarité internationale. Pour cela, l'association offre aux femmes des outils, des espaces nécessaires pour renforcer leur empowerment et aller sur le terrain de la société avec des armes afin de construire une société égalitaire. Les membres de cette association s'engagent sur les principes de lutte contre le sexisme, les violences, les harcèlements sexuels, les discriminations (racistes, lgbtphobie, grossophobie, religions), les formes de domination telle que la prostitution, les inégalités sociales. La mission est d'utilité sociale, avec une posture plutôt politisée, elles se disent même activistes, voire anarchistes. En ce qui concerne le contexte, c'est une association qui était très active sur le terrain et qui a grossi très rapidement. Elle a été amenée à embaucher des salariés et progressivement elle est devenue une association employeuse, dans cette configuration il y a de multiples profils qui cohabitent : des salariés, des membres adhérentes, des membres élues dirigeantes avec la casquette d'employeur, des bénévoles qui ne sont pas adhérents, des prestataires et des partenaires associatifs. Tout ce beau monde cohabite avec des engagements différents, des disponibilités différentes, des attentes différentes, des besoins, des devoirs, des droits. Comment associer tous ces profils pour que ça puisse bien fonctionner, que l'action sociale soit efficace et puisse accompagner les femmes en difficulté. Il y a une particularité également avec cette association. Elle a un mode de gouvernance horizontal : représentée par un Comex, sans présidence, dont l'intention est de pratiquer le principe de démocratie participative et de transparence dans la prise de décision. Elles ont aussi une volonté dans ce Comex d'aller sur le terrain pour rester à jour des difficultés des femmes. Face à tout cela, les années passent, et depuis ces dernières années, il y a eu des difficultés en interne. Le fonctionnement, l'organisation et le mode de gouvernance ont montré leurs limites, en termes de gestion du personnel et de fluidité des prises de décision. Des causes ont été identifiées suite à un diagnostic stratégique qui a été fait par une Fondation qui accompagne les associations à "changer d'échelle" via

leur programme, pour leur permettre de se développer afin d'avoir un impact sociétal beaucoup plus fort et important. C'est un diagnostic stratégique à 360 degrés dans lequel j'ai fait un focus sur les éléments qui concernent mon intervention, notamment sur les questions d'organisations, de management et de gouvernance. Donc des problématiques en termes :

- De répartition des tâches et des activités entre les salariés et les militantes
- De flou entre les rôles et les responsabilités
- De l'étendue des champs d'action entre tous ces profils
- De leurs rôles entre politique, direction, management, collaboratrice, militante

Concernant le management, il y avait des difficultés dans la répartition des pouvoirs décisionnels : qui décide ? Est-ce que c'est la gouvernance qui est aussi sur le terrain ou est-ce que c'est le manager de l'équipe technique ? Il y avait cette difficulté à s'y retrouver. Concernant la gouvernance, le manque de disponibilité des membres du comex pour prendre des décisions relevant du fonctionnement de l'équipe salariées. Aussi la question de la concertation, la difficulté à impliquer les membres de l'association dans les réflexions, la prise de décision pour la mise en œuvre des activités, alors qu'elles ont une volonté d'appliquer le principe de démocratie participative. Les conséquences de ces dysfonctionnements sont les suivantes : déséquilibre de la charge de travail et donc surcharge de travail, épuisement de tout le monde que ce soit les salariés ou les militantes ; les déséquilibres entre la vie personnelle, professionnelle et associative ; des mésententes ; des conflits et cette situation a amené à des départs des membres et des salariées. L'association à un moment donné s'est retrouvée sans salariées, avec des difficultés à maintenir son activité et à mener son action sociale. C'est à ce moment-là que j'ai été sollicité la première fois et comme cette association menait des actions en parallèle, des accompagnements parallèles, le temps est passé, et la situation s'est stabilisée. Il y a eu des recrutements de nouvelles personnes, de nouveaux projets. Dans cette nouvelle dynamique, l'association a souhaité renforcer son fonctionnement pour ne pas se retrouver face aux mêmes difficultés passées. Donc il y a eu une volonté de mener un projet de changement organisationnel, de fonctionnement et de gouvernance.

Et là, Elles m'ont sollicité une 2e fois pour les accompagner à mener ce projet, les enjeux pour l'association sont multiples : la continuité des projets, le renforcement et la mobilisation des forces vives, la stabilité de l'équipe salariée, et le développement stratégique de l'association et la pérennité de l'association, la transmission et la relève. Autre élément de contexte, au-delà de la demande de l'association, il y a eu aussi en amont l'accompagnement du DLA, dispositif local d'accompagnement de l'ESS, pour les aider à affiner leur vision stratégique. Il y a eu également l'appel à projets de l'ANACT sur l'adaptation du management à la diversité des populations des entreprises, via un FACT spécifique, pour

pouvoir accompagner les managers à retrouver un positionnement de manager le travail au quotidien, sur le registre de la régulation et du soutien à la réalisation du travail, en leur donnant des clés pour faire face à cette diversité des populations, et aux tensions et contradictions générées par les transformations du travail. Cette intervention rentre dans ce cadre d'appel à projets.

Pour mener à bien cette intervention, plusieurs défis se sont révélés, plusieurs questions se sont posées : comment structurer sous la forme d'une entreprise marchande, parce que l'association s'est professionnalisée, tout en préservant la valeur associative et le militantisme. Ensuite, comment maintenir une efficacité d'action militante, tout en tenant compte de la diversité des profils : salariée, militante, avec leurs différentes diversités en termes de disponibilité, engagement, attente, besoin et devoir. Comment favoriser l'équité de traitement en termes de contenu du travail, de conditions de réalisation du travail des salariés et des militantes, tout en garantissant une fluidité de passage à l'action et à la prise de décision. Même si les militantes et salariés ont des statuts différents, elles concourent toutes au même objectif qui est de pouvoir mener à bien la mission de l'action sociale envers les femmes en difficulté. Face à ces défis, à ces questionnements, l'enjeu de l'intervention était de pouvoir co-construire un fonctionnement futur en termes d'organisation, de gouvernance qui permet une cohérence entre les valeurs, le projet d'association, les conditions de réalisation du travail et l'efficacité des actions. Dans ce contexte, la question de "quelle démarche mettre en place ?" s'est posée. Une démarche qui permet d'intégrer et de concilier l'ensemble des enjeux en présence. Une démarche qui permet de trouver la bonne combinaison entre les différentes logiques en présence : organisationnelle, sociale, gouvernance, gestion, financier. La question de subventionnement et de budgétisation rentre aussi en jeu. Toutes ces logiques ont des temporalités différentes et se caractérisent différemment selon les actrices. Donc une démarche qui permet de débattre sur le travail et de s'accorder sur la façon de travailler ensemble, sur l'organisation, le fonctionnement et le mode de gouvernance. La démarche proposée est une démarche plutôt classique.

1. Préparer et lancer la démarche. C'est mobiliser les parties prenantes. Recueillir et mettre en lien les enjeux. S'accorder pour le périmètre d'investigation et les modalités de travail.

C'est une intervention qui est en cours de réalisation, à ses débuts. L'idée est de faire un retour d'expérience sur cette première étape, celle où j'en suis. Plus comme un retour réflexif plutôt que comme modèle à proposer.

2. Co-analyser le travail avec l'ensemble des parties. Analyser collectivement l'activité de travail, élaborer un diagnostic et une cartographie de fonctionnement.

3. Co-construire les scénarios. Déterminer les axes de progrès, les critères de conception. Définir les conditions d'expérimentation ou de simulation.

4. Expérimenter et ajuster les scénarios dans l'action. Évaluer les expérimentations au vu des enjeux et puis valider les résultats.
5. Pérenniser. Définir les modalités de suivi et de pérennisation des actions et du processus pour pouvoir entériner ensuite les décisions prises.

1.1. Mobiliser les parties prenantes

Je vais vous faire un retour d'expérience sur la première étape, sur les deux premières phases : la mobilisation des parties prenantes et le recueil et la mise en lien des enjeux.

En plénière, il y a eu une présentation du projet où l'ensemble des parties étaient présentes : les salariées, les militantes adhérentes, les dirigeants, les partenaires associatifs. La présentation du projet faisait référence aux modalités de travail envisagées et aux modalités d'application des actrices.

En termes de résultats, cette phase a permis de recueillir les avis de chacune, d'identifier les points de vigilance et enfin ça a permis une prise de conscience collective des problématiques. Il y avait de nouvelles bénévoles, de nouvelles salariées, des anciennes...elles ont pu se mettre d'accord sur les problématiques. Par exemple, en termes d'équité de traitement, la prise en compte de la diversité, la prise en compte des préoccupations, des difficultés de chacune pour pouvoir trouver un bon fonctionnement. Puis, aborder les questions de charge de travail. Qu'il y ait la bonne répartition entre les militantes et les salariées, que les actions puissent être adaptées en fonction des ressources et des moyens à disposition et non l'inverse. Aussi la question de culture d'entreprise associative. Comment recruter ou embaucher des personnes qui adhèrent à la culture de l'association de la structure ? Puisque si ce n'est pas le cas, elle risque de partir très rapidement. Les questions de management participatif en encourageant la démocratie participative. Savoir se remettre en question et retrouver son pouvoir d'agir. Ensuite il y avait des questions de changement sociétal, de stratégie de financement et de budgétisation car le secteur associatif répond globalement à des besoins qui n'ont pas obtenu de réponse auprès d'autres acteurs de la société. Depuis quelques décennies, il y a eu un bouleversement où beaucoup d'associations se sont professionnalisées. Suite à une forte « sollicitation » des pouvoirs publics pour que le secteur associatif porte des politiques « réservées » initialement à l'État. Par exemple, l'urgence sociale ou la démocratie de la culture. Le secteur associatif devient alors un « opérateur public ». De nombreuses associations se sont développées dans ce contexte. Également, depuis quelques années, il y a eu un changement des modalités de financement des associations. Auparavant, il y avait des attributions des subventions au fonctionnement et actuellement ce sont des subventions au projet, ce qui demande à l'entreprise d'avoir un programme d'activité, de bien identifier en fonction des actions souhaitées les besoins, les

compétences, les ressources nécessaires et donc de les chiffrer. Ça amène à un autre fonctionnement, à une autre stratégie de développement. Ce changement de stratégie est intéressant parce qu'il favorise la création d'emploi puisque l'association se structure en entreprise, elle tend vers l'entrepreneuriat. Elle développe des actions d'utilité sociale qui ont besoin de ressources humaines et d'être budgétisées pour être mises en place.

En ce qui concerne l'enseignement par rapport à cette première phase, de nombreux constats ont émergé. Ça a permis de faire une analyse collective du contexte de l'entreprise, d'initier une discussion entre des questions du travail, sociétale, stratégique ; à conduit à une écoute des préoccupations respectives et globales de la structure ; de construire et de partager une vision commune sur le contexte et la situation de l'association ; de s'accorder sur l'intérêt du projet ; de valider collectivement la reformulation de la demande et la proposition d'intervention ; de s'accorder sur les étapes suivantes, les modalités de participation et de favoriser l'application, l'engagement de parties prenantes. De par cette première phase de débat est ressorti un premier niveau pour permettre d'expérimenter en interne leur principe de démocratie participative sur leur terrain, leur propre situation.

1.2. Recueillir et mettre en lien les enjeux

La deuxième phase de cette première étape est le recueil et la mise en lien des enjeux. C'est un travail qui a été réalisé collectivement au sein du comité de pilotage qui est composé de la coordinatrice des salariées, du Comex, des militantes bénévoles, des partenaires associatifs. Les réflexions étaient menées à partir d'une grille d'analyse des enjeux issue de la démarche QVCT de l'ANACT. L'idée de ce travail est de construire un regard partagé sur ce vers quoi les parties prenantes veulent tendre et définir des priorités. Pour cela, il y a une prise en compte simultanée de trois dimensions : la dimension travail, marché et sociétale. La dimension travail fait référence au contenu, organisation, management, coopération... La dimension marché en termes d'innovation, nouvelle mission, compétitivité... Et la dimension sociétale sur les questions de diversité, d'égalité, de conciliation des temps... L'idée est qu'elles puissent collectivement définir ce qu'est l'enjeu avec le contexte de l'association et d'identifier les impacts de ces enjeux en termes de risque et d'opportunités sur le plan de l'efficacité, de la santé et du métier.

Enjeu travail

Par exemple pour l'enjeu travail, pour elles cela se caractérise par une bonne imbrication des rôles des missions et répartition du travail entre les salariées et militantes pour une bonne collaboration et efficacité

des actions. Et si ce travail n'est pas réalisé, le risque pour l'efficacité est d'amener à des désorganisations, des délais d'exécution plus élevés, une baisse de la qualité de l'action auprès des femmes, une limitation de l'action avec la réduction des financements accordés par exemple, et enfin des pertes d'emploi éventuelles. Si l'enjeu est traité, en termes d'opportunité, ça permet d'avoir une meilleure qualité des actions, un dynamisme en interne pour de nouvelles actions, la créativité et promouvoir l'association auprès des partenaires, des financeurs et militantes. En termes de santé le risque est lié à des déséquilibres de la charge de travail, avec les conséquences en termes d'épuisement, de stress, de mal-être, également le mal-être des dirigeantes qui peut venir de la distorsion entre les valeurs que prône l'association et puis le traitement envers les salariées et militantes. En termes d'opportunités liées à la santé, l'enjeu peut renforcer le sens au travail, l'engagement, ou encore renforcer le sentiment d'utilité. Sur les questions de métier en termes de risque, il peut y avoir des risques en termes d'appauvrissement du travail, des fuites de compétences. En opportunité cela peut amener à une meilleure connaissance du travail de chacune, de favoriser de nouveaux apprentissages, ou une possibilité de polyvalence anticipée et autres...

Par rapport à ce travail sur les enjeux, quelques réflexions sont venues au sujet de l'intégration des enjeux de travail dans le débat politique. Le secteur associatif aide à apporter des réponses à des besoins non couverts généralement par les acteurs de la société ou à répondre à une délégation de politique de l'État. Il y aurait un intérêt d'effectuer un travail d'analyse sur le travail des militantes au même titre que sur le travail des salariées, même si les militantes non pas de salaires, elles effectuent une activité qui doit être prise en considération puisque ce travail se coordonne, s'imbrique avec celui des salariées pour pouvoir mener l'action sociale à bien. Et comme tout le monde le sait, les conditions de réalisation du travail impactent la mise en œuvre de l'action sociale.

Enjeu sociétal

Deuxième enjeu, ce qui a été décrit pour l'enjeu sociétal concerne la question de traitement des salariés, des prestataires, reflétant les valeurs du militantisme féministe en termes de pérennisation des emplois, valorisation des salaires, qualité des conditions de travail, l'empowerment pour renforcer le sens au travail et une stabilité des équipes. Cet enjeu a certains impacts en termes de risques et d'opportunités.

Certaines réflexions ont émergé par rapport à cela : liées à l'intégration des enjeux sociétaux dans les interventions. À travers cette étude du travail, comment aborder ces questions : les questions d'équités, de traitement, d'égalité des chances, d'égalité d'accéder à la qualité de vie et des conditions de travail entre salariées et militantes. La valorisation des salariées, la valorisation des emplois et les salaires,

favoriser le pouvoir d'agir. Tout cela contribue à l'attractivité de la structure. Tout comme la cohérence d'action entre ce qui est prôné et le traitement des personnes. À travers le principe de démocratie participative. Dans l'objectif aussi de favoriser ou renforcer le sens au travail.

Enjeu marché

Dernier enjeu, l'enjeu marché. Avoir un positionnement clair sur le contour et la nature de l'action sociale par rapport à la concurrence pour définir les conditions nécessaires à sa mise en œuvre et affiner l'argumentaire auprès des financeurs.

Ce travail sur cet enjeu amène aussi des réflexions : Comment prendre en compte les questions de travail dans les décisions stratégiques ? Comment penser le travail et ses conditions le plus en amont possible pour favoriser la mise en œuvre de la stratégie définie ? Et comment porter le débat politique dans nos interventions ?

Ce contexte sociétal lié à un encouragement de l'État à la professionnalisation des associations, conduit à l'émergence d'une nouvelle niche pour la création d'emplois. Le rôle de nos interventions dans ce contexte serait donc en fait une aide à la structuration de l'association, en pensant le travail, pour contribuer à consolider la structure, à développer ses activités, à créer et à pérenniser la qualité des emplois ou du travail.

En termes d'enseignement, par rapport au recueil et à la mise en lien des enjeux, ce travail d'analyse collective a permis de déterminer ce vers quoi les actrices voulaient tendre pour avoir un fonctionnement à l'image de leurs propres combats, valeurs, en termes de démocratie, de valorisation des personnes, d'équité, de pouvoir d'agir, d'empowerment. Ce travail d'analyse collective a permis aussi de définir quelques hypothèses de travail. Le but de ce travail, était d'avoir les premiers accords sur les objets de travail et de trouver la manière de travailler ensemble, en termes de champ d'investigation, de choix des situations de travail à analyser, des modalités et des outils de travail, pour les étapes suivantes. Cette modalité de débat sur le travail amène ces personnes à expérimenter le principe de démocratie participative sur leur propre terrain.

Concernant le glissement de posture d'intervenant, de consultant, le rôle pourrait changer ; ce serait un rôle d'animateur, qui élabore avec les équipes, favorise l'analyse collective pour provoquer la prise de conscience et accompagner la co-construction (et donc moins dans une posture d'expert de problématiques). Cela nécessite de faire des apports de connaissances, de transférer de méthodes et d'outils aux acteurs. Et en termes de complément de connaissances ou de formation, il me semble par

rapport à cette intervention, qu'il serait intéressant d'avoir des connaissances sur l'entrepreneuriat : comment créer, structurer une entreprise ? Et comment développer stratégiquement les entreprises pour pouvoir les aider à se structurer et se développer.

2. Échanges avec le public

Auditeur 1 :

Merci pour ta présentation, ça a été intéressant parce que dans un milieu qu'on ne fréquente pas forcément beaucoup. Moi, je voulais juste intervenir parce que comme tu l'as dit, tu es au début de l'intervention, c'est aussi pour que tu nous parles de la suite qui n'est encore pas formalisée. Et parce que ça fait écho à une intervention qu'on a eue en interne qui ressemble beaucoup au type de sujet. C'était dans une structure associative qui soutenait le droit des personnes en situation irrégulière, pour les aider à toutes les démarches administratives, etc. Il y avait des compositions mixtes : militants bénévoles et salariés, avec des métiers différents et avec une vraie crise d'identité interne par rapport aux prises de décision et surtout par rapport à la question managériale, avec des désaccords entre les historiques de l'association qui étaient rentrés en tant que militant et qui ne comprenaient pas pourquoi ça posait problème de prendre tout son temps pour répondre aux demandes de ceux qui en avaient besoin. Et ceux qui sont plus nouvellement arrivés sur des secteurs peut-être plus restreints avec un salaire lié à un métier, à un emploi et à une fiche de poste. Et on a été amené à faire un travail d'accompagnement par rapport à ces questions et justement tu as abordé deux points :

- La question d'un changement de posture pour la suite, où tu te positionnais plutôt comme animatrice. Moi, ça m'interroge que tu utilises ce terme-là, parce que peut-être qu'on peut être ergonomes, mais faire de l'analyse du travail différent.
- Et puis aussi si tu as commencé à faire des groupes et identifier des situations. Qu'est-ce que tu peux nous en dire ?

Auditeur 2 :

Je rajouterai, parce que j'avais la même question sur l'analyse, sur la co-analyse collective, parce que ça me paraît un peu lié au rôle d'animateur et c'est une autre façon de faire l'analyse du travail.

Réponse :

Oui, par rapport au rôle d'animateur, ça décale la posture dans le sens, ce n'est pas moi qui vais faire l'analyse, ce sont les acteurs autour de la table ou sur le terrain. Donc c'est proposer d'autres outils qui permettent de faire une sensibilisation sur les questions de santé, performance au travail, mais que les acteurs puissent par eux-mêmes aller chercher les situations de travail, aller chercher les problématiques.

Il y a des diagnostics, des outils qui le permettent. L'ANACT a développé des diagnostics photo par exemple, un diagnostic safari, ou des grilles d'analyse où on identifie les problématiques, les causes, les conséquences, pour que ça puisse se faire soit par le débat, soit à partir de support photo ou soit aller sur le terrain. Pour que les personnes puissent elles-mêmes identifier leur problématique. Bien sûr moi, je suis là en garant pour que ça ne dévie pas, pour qu'on reste sur les questions réelles du travail. Et puis, ça me demande aussi d'aller sur le terrain pour être sûr que ce qui est dit correspond vraiment à la réalité, mais ce n'est pas moi qui vais dire ce qu'il a à dire ou à faire ou analyser même si je pourrais orienter à un moment donné. Cela crée, en termes de posture, un peu d'inconfort puisqu'on sait comment faire, on sait quoi faire en termes de méthodologie dans notre approche, mais il faut laisser faire l'autre.

Auditeur 3 :

Tu as beaucoup insisté sur la démocratie participative qui est une particularité de cette association. Et si j'ai bien compris en fait cette question de la démocratie participative est à la fois un objectif, c'est-à-dire à la fin de l'intervention, il faudra que l'organisation fonctionne sur un mode de démocratie participative renforcé. Et en même temps, c'est un moyen pour toi, l'intervention va être construite sur un mode de démocratie participative. C'est important, car souvent on nous dit que notre intervention doit être construite sur le mode cible de l'organisation. Donc j'ai deux questions :

- La première question concerne le diagnostic de départ, dans ce que j'ai compris sur le diagnostic, la démocratie participative était en panne. Et ça serait intéressant de comprendre pourquoi elle était en panne ? Pourquoi l'implication des acteurs dans des prises de décision ne se faisait pas ? Je crois que c'est cette idée que l'implication ne va pas de soi, car c'est un travail et comme l'a expliqué Norbert Alter en sociologie, il peut y avoir une lassitude des acteurs à participer pour plein de raison et on peut avoir ça dans les groupes de travail. Et ma question est ce que tu as récupéré des éléments de diagnostic sur pourquoi ?
- Et si tu pouvais nous donner un exemple du type d'action ou de service que rend l'association pour concrétiser.

Réponse :

Oui pour la deuxième question, en termes d'action menée alors ce n'est pas des services parce que justement, par rapport à l'enjeu marché, il y a eu ce travail de bien différencier le rôle de l'association : est-ce que ce sont des prestations de services ou une action sociale ? Donc, c'est multiple, soit c'est de l'accompagnement individuel ou collectif des femmes. Il y a la formation, la sensibilisation auprès des écoles ou d'un public plus large, le plaidoyer auprès des institutions. Il y a du militantisme, des blocages,

des pancartes dans la rue en fonction des événements du quotidien, s'il y a eu des homicides, des violences, elles sont dans la rue, s'il faut militer contre la guerre, elles iront dans la rue également. C'est assez multiple, il y a aussi l'accompagnement des personnes immigrées, faire des démarches pour elles, c'est très varié.

Concernant l'implication, qu'est-ce qui n'a pas fonctionné par rapport à leur principe de démocratie ? Ils avaient ce principe d'horizontalité, mais dans les faits, il y avait une présidente, faisant fonction, qui prenait toutes les décisions. Alors c'est parce que les autres membres du Comex avaient des difficultés à se positionner ou être disponible selon les besoins. Sur la partie terrain, il y a l'engagement des personnes, parce qu'il y a différents niveaux engagements, différentes volontés, différentes attentes, les bénévoles sont présentes, mais 2 jours ou 3 jours après ou un mois, trois mois après elles disparaissent parce qu'elles ont des problématiques de vie ou ça ne les intéresse plus parce qu'il y a d'autres préoccupations. Donc il n'y a plus la partie support qui permet de mettre en œuvre ou de réfléchir sur la mise en œuvre. L'idée, c'est d'amener à développer ce processus de démarche participative, par la co-construction, construire avec les parties amenées à débattre sur le travail, à s'accorder sur un intérêt de faire telle ou telle chose ; à s'accorder sur la problématique sur laquelle travailler ; à s'accorder sur les solutions à mettre en œuvre. Ce sont des éléments que nous utilisons en tant qu'ergonome dans nos interventions. En termes d'exemple que je pourrais donner ; lorsque j'ai fait les premières étapes, il y avait de nouvelles bénévoles qui étaient surprises de ce principe-là, et exprimaient qu'elles se sentaient impliquées, qu'elles se sentaient entendues, leur voix était entendue, prisent en considération dans le sens : oui ce que tu dis, c'est intéressant, on va le prendre en compte, on va voir comment on conjugue avec tout ça et qu'est-ce qu'on en fait même si ce n'est pas tout de suite qu'on prend une décision. Et cette bénévole l'exprimait, le manifestait et ça lui a donné envie de poursuivre dans cette démarche.

Auditeur 4 :

Merci pour cette présentation qui est intéressante, notamment sur le fait qu'il y a un élargissement des champs d'intervention d'ergonomie, qui vont au-delà de l'organisation classique, y compris sur les questions de stratégie, notamment sur les systèmes de gouvernance. Il y a quelques années, j'avais eu à présenter des interventions sur la conception des systèmes de management ou système de gouvernance qui était y compris outillé par des outils de simulation : les simulations managériales, simulation gouvernementiel. Et qui sont, je pense, des objets légitimes pour l'ergonomie, que l'ergonomie a besoin d'investir.

Alors dans ta présentation, on sent que tu es au début de l'intervention, et que c'était très analytique. Sauf qu'il me semble que ça doit ouvrir sur une démarche de conception, qui doit du coup être moins

analytique ; et a un moment passé à une démarche plus opérationnelle, que je n'ai pas bien saisie à travers les étapes que tu as présentées. Et je ne sais pas très bien comment tu vas t'y prendre. Il m'a semblé qu'il y a au moins 3 étapes à tenir : Il ne faut pas rater la première, c'est celle de la définition avec l'ensemble des acteurs. De quelle est la finalité du service à rendre par cette association, mais ça, il faut définir à l'avance parce que sinon on ne sait pas vraiment vers quoi on va. Les éléments que tu as donnés ici sont presque tous liés au travail, mais très peu liés au service. Et ce service peut quand même le définir.

La 2e étape : c'est les faire travailler sur l'organisation y compris sur le système de gouvernance qui va permettre de tenir ses services. Cela veut dire un mode de représentation du système de gouvernance et ça, ce n'est pas facile parce que : Comment on représente ? Il faut en faire une maquette, un objet intermédiaire qu'ils soient capables de manipuler. Et tu peux leur faire construire par eux-mêmes le système qui répondrait au service qu'ils souhaitent prendre. Mais s'il n'y a pas cette représentation, on va rester sur un nombre de règles-là qui vont s'empiler, et qui ne se donnent pas à voir.

La 3e étape, elle est hyper importante, c'est de simuler, simuler sur des cas qu'ils connaissent aujourd'hui, mais sur le support que tu aurais pu fabriquer. Comment, par exemple, face à une situation particulière où y a des décisions à prendre, comment dans les instances que tu as imaginées : COMEX, CODIR, et bénéficiaires. Comment ces gens-là, collectivement, comment le système construit de la décision et si tu ne simules pas, tu ne sais pas comment ça marche. Au bout du compte, ça permet d'arriver à une organisation cible à la fois dont on est sûr qu'elle fonctionne et puis qui répond au service.

Réponse :

Oui, tout à fait, c'est dans ce sens-là que c'est prévu. Je reviens sur le déroulement de la démarche. Oui, je suis vraiment au tout début, où c'est pour définir ce vers quoi elles veulent tendre et l'objet de la finalité de l'association, c'était dans l'enjeu marché, de bien définir le contour de la mission. Soit c'est une prestation de service, soit c'est une action sociale. Mais vraiment bien définir cela pour qu'il y ait une clarté. Et ensuite, s'accorder sur le périmètre d'investigation et de co-analyser en fonction du choix des situations de travail, Et ensuite créer des scénarios. L'idée, c'est de créer des scénarios de fonctionnement à partir du diagnostic et de faire une cartographie de fonctionnement, une cartographie gouvernance ; une cartographie sur les flux de l'organisation entre les militantes et les salariées ; faire une mise à plat de tout cela. Faire des scénarios ensuite par rapport aux éléments qu'il faut améliorer, des critères de conception ou les axes de progrès. De trouver un scénario et puis l'expérimenter, soit simulé en maquette, soit expérimenté en direct sur le terrain sur 2,3,4 mois et ensuite faire l'évaluation avec les parties, les personnes qui ont participé à l'expérimentation au regard des enjeux et des critères

définis. Et puis si ça n'a pas bien fonctionné, on réajuste l'organisation, le fonctionnement, jusqu'à trouver le bon fonctionnement. C'est l'idée de l'intervention, après y aura certainement des ajustements comme pour tout, la réalité est toujours différente du prescrit.

Auditeur 5 :

En deux mots, alors il y a des réponses qui ont été apportées et je pense qu'elles sont précieuses. Moi, je voudrais simplement insister dessus, la question qui a été posée, c'est de savoir quels étaient tes interlocuteurs, avec qui tu avais arbitré la mission, etc. Ce n'est pas facile quand tu dis, je suis en face de gens qui se disent justement dans une forme de démocratie participative. Tu as répondu et je trouve que dans ta réponse, c'est peut-être passé à l'as, mais moi ça me semble nous rapprocher de ce que Michel disait hier, que lorsque l'on travaille avec des niveaux stratégiques, avec des interlocuteurs qui sont en définitive les dirigeants, ou qui sont les représentants des salariés. On est dans un autre monde et c'est ça qu'il faut peut-être pointer pour s'interroger : comment on fait pour faire de l'ergonomie dans ces mondes-là ? Et ce sont des mondes qui sont caractérisés par une mise sous silence, c'est par exemple le fait qu'il y a une présidente qui n'avait rien d'officiel, si ça ce n'est pas effectivement des apparences et des attentions qui n'ont rien à voir avec la réalité, je trouve que c'est extrêmement intéressant de le pointer comme étant effectivement des éléments de la réalité qui justement se sont montrés aujourd'hui par ton intervention. Je crois que Michel en a cité aussi certaines au niveau des organisations syndicales, c'est-à-dire qu'il y a des formes d'intention. Et de ce fait, ça renvoie certainement à des formes différentes d'intervention dans le sens où je pense que les outils pour mettre en avant ce qui se passe vraiment sont probablement encore à inventer parce qu'ils se situent à des niveaux dans lesquels on ne peut pas forcément agir avec les mêmes outils. C'est cela qui me paraissait vraiment à pointer dans votre intervention.

Auditeur 6 :

Dans ton Comex, il y avait des salariés, des décideurs et des activistes, c'est ça ?

Réponse :

Alors non, dans le Comex ce ne sont que des militantes élues, elles ne sont pas salariées.

Auditeur 6 :

Il y a que des militantes élues, mais quand tu as mobilisé les parties prenantes ?

Réponse :

Alors il y avait l'équipe salariée et l'équipe militante. Donc l'équipe salariées comprenant la coordinatrice qui a la fonction du manager. Il y avait donc les militantes adhérentes, et les dirigeantes élues bénévoles (Comex) qui ont une casquette d'employeuse. Et des bénévoles non adhérentes, des prestataires qui accompagnent, des partenaires associatifs.

Auditeur 6 :

Donc quand tu te positionnes comme animatrice, il me semble que tu sous-estimes ton rôle. Parce que tu es sur un mode d'intervention, tu dépasses complètement l'organisation. Ce n'est pas pareil, tu as parlé de partie prenante, quand on regarde la transition, ce qu'on a vu ce matin sur l'écologie on est dans un niveau de transition des parties prenantes. Tu débordes du cadre et ça, il me semble que ce n'est pas facile. Est-ce qu'on est vraiment outillé à faire ça ? J'aimerais qu'on discute après des liens avec l'urbanisme participatif parce que ce dont tu parles, il y a des outils et moi j'ai travaillé un peu dedans et on retrouve des choses très similaires. Il y a quelque chose qui me semblait un peu absent de ta présentation, ce sont les enjeux de pouvoir. Parce que ce sont des catégories différentes quand tu vas faire tes simulations. On a tendance à présenter les acteurs comme neutre, mais ce n'est pas vrai, avec les personnes que tu as en face de toi, tu vas avoir des enjeux de pouvoir qui vont se jouer.

Réponse :

Tout à fait, ce qui est remonté, c'est qu'il peut avoir de la compétition entre militantes et salariées ou des volontés de prendre l'ascendance sans vraiment le vouloir.