

Artis ^{N°2 Août 97} factuellement *votre*

B u l l e t i n a p é r i o d i q u e d ' a u t o p r o m o t i o n

Au travers de ce second bulletin d'information, nous persistons dans notre parti pris de transparence, persuadés qu'elle est une force plus qu'une faille, n'en déplaise à certains de nos concurrents...

1994 - 1997 : l'échéance des trois premières années d'existence évoque pour beaucoup l'acmé des défaillances d'entreprises.

ARTIS FACTA va bien. Vous y êtes pour beaucoup.

MERCI .

Henri FANCHINI

henri.fanchini@artis-facta.com



69, rue de la Tourbe Issoire
75014 Paris

Tél. : +33 01 45 38 05 00
Fax : +33 01 45 38 05 05

IMPRIMÉ EN FRANCE • Tirage 12 000 exemplaires

Toute reproduction, partielle ou totale, du présent ouvrage est non seulement permise, mais vivement encouragée, ainsi que sa diffusion la plus large possible ;-)

Conseils aux clients pour nous faire gagner

Comme toute entreprise privée, ARTIS FACTA répond régulièrement à des consultations, des appels à candidatures et des appels d'offres, visant à mettre en concurrence divers prestataires de services.

Certains consultants pourfendent les appels d'offres au motif qu'ils inhiberaient la possibilité d'une réelle instruction de la demande auprès du client. Le risque existe, certes, mais ces propos masquent souvent la nostalgie d'un passé discrétionnaire, hors de toute mise en concurrence.

Tel n'est pas notre avis. La concurrence est bénéfique et nécessaire au développement du marché de l'ergonomie. Les appels d'offres peuvent être fructueux pour tous, donneurs d'ordres et prestataires de services, pour peu que nous fassions état réciproquement de nos contraintes et attentes en la matière. Tel sera donc notre propos.

☞ Suite page 2

L'ergonomie courtisée

ARTIS FACTA a été dernièrement sollicitée par un cabinet d'architectes pour concourir en vue d'un marché de maîtrise d'œuvre portant sur la construction d'un bâtiment à usage de bureaux regroupant plusieurs directions de ministères.

Dès le lendemain, c'est un autre cabinet, puis deux, puis trois, puis finalement une dizaine qui nous contactait pour le même projet.

Les architectes découvriront-ils la complémentarité de nos disciplines ?

L'enchantement fut de courte durée.

Et pour cause : le J.O. mentionnait l'obligation pour le groupement d'inclure "un spécialiste de l'ergonomie du travail et du confort d'usage" ■

Nouveaux clients

L'AIR LIQUIDE, dans le cadre de la conception d'un dispositif industriel utilisé dans divers types de production industrielle.

DASSAULT, en rapport avec l'évaluation ergonomique de diverses modalités de télépilotage.

Le PORT AUTONOME DU HAVRE, en collaboration avec l'INRETS, pour une étude sur les conditions de travail des portiqueurs qui chargent et déchargent les conteneurs des navires, en vue d'améliorer les cabines des portiques ■

Conseils aux clients pour nous faire gagner

La rédaction d'une offre de services en ergonomie représente toujours une charge de travail conséquente pour l'équipe d'ARTIS FACTA, de l'ordre de plusieurs jours.

Celle-ci se mobilise pour comprendre au mieux les besoins et les contraintes du client, se documente pour bien cerner le contexte, élabore une démarche d'intervention cohérente et esquisse des hypothèses et des alternatives.

Chaque offre est spécifique. Elle constitue à nos yeux la première étape d'un partenariat susceptible de s'établir avec le donneur d'ordres. Elle est structurée en deux propositions, l'une technique, l'autre financière. En tant que proposition, ce document s'inscrit, comme support de discussion et de négociation, dans la phase d'instruction de la demande qui fait partie intégrante de notre métier d'ergonome.

Après l'effervescence suscitée par l'approche d'un nouveau terrain, la réponse est postée, puis c'est l'attente et enfin le "verdict".

Pour une structure en croissance, la réponse à un appel d'offres constitue une activité fatale au sens Goffmanien¹ : elle est à la fois problématique et prête à conséquences.

Situation problématique au sens où elle s'apparente à un pari, mettant en œuvre des notions de probabilité, d'occasion, d'adversaires, d'avantage, de valeur escomptée et procédant d'un enchaînement essentiel : phase de préparatifs, phase de détermination, phase de dévoilement et phase de règlement.

La conséquence même d'un pari c'est la capacité du résultat (celui de la consultation) à déborder les limites du moment où il se distribue, pour influencer objectivement la vie ultérieure du parieur, en l'occurrence le développement de l'entreprise.

Ainsi, tout appel d'offres véhicule des potentialités cruciales : appropriation de nouvelles expériences, mises en œuvre de compétences et de savoir faire, synergies entre disciplines, perspectives d'embauche..

Les appels d'offres prévoient généralement la possibilité d'obtenir des renseignements complémentaires auprès des services concernés.

Nous en usons.

Ces questionnements servent un double objectif. Pour le client : augmenter le nombre d'offres reçues réellement intéressantes. Pour le soumissionnaire : préparer sa réponse, mais aussi évaluer ses chances de réussite et, avouons-le, dimensionner l'effort consacré à l'élaboration de son offre.

Face à des questions aiguës, le souci d'équité dans les informations complémentaires dispensées aux divers soumissionnaires paralyse parfois le donneur d'ordres au point que l'appel d'offres se transforme en un jeu de devinettes. Face à cet écueil, nous pensons que toute "bonne" question du soumissionnaire témoigne de sa compétence et de son intérêt, et mérite, dans l'intérêt du projet, une réponse instructive.

En corollaire, à ce stade de l'appel d'offres, ont notre préférence les situations où :

- il nous est demandé d'approfondir, d'éclaircir ou d'étayer nos écrits,
- une présentation orale de la proposition est prévue, ce qui permet un véritable échange de points de vue et des ajustements réciproques.

Les activités fatales nous exposent à l'éventualité de perdre, ce qui n'est en soi jamais agréable.

Mais, le véritable inconfort ne se situe pas là. Il s'impose lorsque la phase de détermination ou la phase de dévoilement sont dévoyées :

- frustration, lorsqu'après un long silence radio, il s'avère que notre offre de services a été traitée comme un monologue sans appel, confronté à des critères de choix dont nous n'avons pas eu connaissance ;
- agacement, face à un investissement à fonds perdu, lorsqu'il s'avère que l'appel d'offres n'était qu'une lubie sans suite ;
- mépris, lorsqu'aucune réponse officielle ne nous parvient² ... "the answer, my friend, is blowing in the wind".

À l'inverse, vous l'aurez compris – que notre offre de services soit retenue ou déclinée – la légitime³ rétribution de ce travail, c'est le retour d'information que le donneur d'ordres nous dispense à son égard.

Sur quels points n'avons nous pas répondu de façon satisfaisante à l'attente du client ? Quels sont les aspects qui se sont avérés déterminants ? Ces éléments d'information nous permettent de parfaire l'adéquation de nos propositions ultérieures..et de nous faire gagner.

Les critères de choix qui conduisent à détenir ou non une offre de services sont nombreux et débordent parfois le contenu technique et financier de la proposition : par exemple, une préférence régionale motivée par des aspects purement logistiques, des exigences structurelles liées à la taille de l'entreprise, etc. Cela peut se comprendre, mais dans ce cas, si la qualité de notre proposition n'est pas en cause, il nous est également plaisant d'en avoir connaissance..si possible de façon précoce.

Toutefois, lorsque l'on opère dans le domaine complexe des prestations en sciences humaines, certains critères classiques de choix sont inopérants.

Il nous semble alors que, ce qui doit guider le client, c'est moins l'identification du prestataire supposé détenir la solution la plus adaptée, que la conviction d'avoir affaire à une équipe en capacité de s'investir à fond dans la problématique qui lui sera soumise..

Votre point de vue sur ces questions nous intéresse ■

H.F.

1) Erwin Goffman (1974). Les rites d'interactions. Les éditions de Minuit. Collection "Le sens commun", dirigée par Pierre Bourdieu.

2) Deux cas depuis le début de l'année.

3) Cette procédure d'information en retour est prévue par le code des marchés publics.

Consultants : éternels débutants !?!

"Quelle expérience (ou quelles compétences) avez-vous de ce domaine précis ?"

Telle est la question fréquemment posée par l'industriel à l'ergonome consultant qui propose son intervention. Le domaine étant entendu au plan technique : four rotatif refroidi par eau, chaîne de conditionnement de viande, plateforme de développement en C++, etc.

"Aucune expérience" est généralement la seule réponse à une question formulée d'emblée en ces termes ; et nous voici dès lors face à l'écueil qui consiste à expliciter en quoi consiste notre métier et nos apports.

Confrontée qu'elle est à l'irréaliste tentation de la spécialisation par domaines (hospitalier, nucléaire...), problématiques (TMS...) ou prestations (expertises CHSCT, audit...), ARTIS FACTA résiste de deux manières : en cultivant les connaissances pluridisciplinaires et en nouant des partenariats sur des points précis (mesures vibratoires, analyse fréquentielle de modes opératoires, modélisations cognitives...).

Or, si ARTIS FACTA intervient dans des champs aussi distincts que l'amélioration des conditions de travail, la conception de dispositifs de production et de biens d'usage, la transformation des organisations, la fiabilité humaine, la spécification de besoins, l'évaluation d'interfaces homme-machine, etc., c'est bien qu'il existe une chaîne de valeur, autrement dit une "chaîne" d'éléments constitutifs de la valeur ajoutée de nos services, commune à la diversité des domaines techniques où elle s'exerce.

Pour chaque intervention la démarche varie et produit des résultats spécifiques, mais un fil directeur se dessine :

- un continuum récurrent entre situations de conception et situations d'usage : il n'existe pas de différence fondamentale entre ergonomie de conception et ergonomie de correction,

- une approche anthropocentrée, intégrant la variabilité humaine intra et inter-individuelle en lien avec la santé et la fiabilité,

- une pratique de la construction sociale de chaque intervention (explicitation, règles de mise en circulation et de restitution des résultats, définition d'espaces de parole...) qui se nourrit des enseignements des interventions antérieures,

- la prise en compte de la complexité non réductible du fonctionnement de l'homme, dans ses dimensions physiologique, psychologique et sociale.

Ce fil conducteur constitue l'invariant des diverses situations d'activité avec instruments (i.e. les "domaines techniques" où notre équipe intervient).

C'est à celui-ci qu'il convient de jauger notre expérience et nos compétences en facteurs humains ■



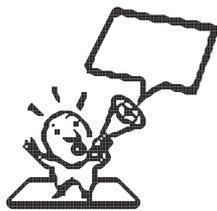
À la baisse...

La participation d'ARTIS FACTA à un projet Européen s'annonçait en bonne voie, après bien des efforts et des rebondissements. Mais le consortium en cours de constitution a changé d'envergure, passant d'un projet CRAFT (PME et PMI) à un projet BRITE-EURAM. Ambition fatale, car le projet a capoté dès le premier examen, le caractère très innovant du sujet ayant été pressenti par un autre consortium, plus rapide...■



À la hausse...

Nos collaborations avec des partenaires institutionnels : le laboratoire d'ergonomie du Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM), l'Institut National de la Recherche sur les Transports et leur Sécurité (INRETS), et le laboratoire d'ergonomie sensori-motrice (LESEM) de l'École d'Électricité, de Production et des Méthodes Industrielles (EPMI) ■



Deux communications des consultants d'ARTIS FACTA ont été retenues au prochain congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française (SELF) qui se tiendra à Lyon du 17 au 19 septembre 97.

Ces textes sont disponibles sur notre site internet <http://web.fdn.fr/~hfanchini>

Leglise, I. & Soulard, P. (1997) Linguistique et analyse de l'activité : une pratique de l'intervention en ergonomie de conception .

Défendant le point de vue qu'une intervention en ergonomie de conception doit s'appuyer sur une analyse fine de l'activité des opérateurs ou des pratiques des utilisateurs, Isabelle Léglise et Pascale Soulard ont été amenées à s'intéresser aux méthodes et disciplines permettant une meilleure appréhension de cette activité.

Au fil des pratiques et des réflexions, une démarche d'intervention commune a été mise au point s'inspirant de méthodes d'observation, de recueil et d'analyse de données et de traitement des résultats issues de la linguistique, de l'ethnométhodologie et de l'analyse de l'activité.

Carballeda, G. (1997). La contribution possible des ergonomes à l'analyse et à la transformation de l'organisation du travail. Pour répondre aux questions d'organisation, les ergonomes se heurtent à une diversité de théories et de méthodes, parfois contradictoires et relevant de champs disciplinaires multiples. Cette pluralité de descriptions possibles de l'organisation permet difficilement aux ergonomes de se positionner, de se référer à une description particulière, adaptée à leur pratique et aux critères d'intervention de l'ergonomie.

A la suite d'interventions portant sur la transformation de l'organisation du travail, Gabriel Carballeda montre qu'il est essentiel de prendre en compte, non seulement la dimension structurelle de l'organisation mais également les régulations sociales qui sont à l'œuvre dans le maintien et la construction de l'organisation du travail.

Prendre en compte à la fois la structure et les interactions sociales d'une organisation amène les ergonomes, d'une part, à intégrer dans leurs interventions l'activité des cadres, considérés comme travailleurs à part entière, et les formes de régulation entre les différents acteurs de l'organisation.

D'autre part, cela implique une démarche particulière de construction sociale de l'intervention, tant dans l'étape d'analyse que lors de l'accompagnement de la transformation de l'organisation ■



Insoutenable !!!

Quoi de plus insoutenable qu'une séance de rééducation du héros d'Orange Mécanique assistant les yeux écarquillés à une scène d'ultra-violence, et de plus enflammé qu'un supporter de Saint-Étienne à la grande époque ?

Réponse : le supplice d'un concepteur, venu assister, dans nos locaux, à des tests d'utilisabilité de l'interface d'une application informatique qu'il avait développée avec amour ; tests effectués par un panel d'utilisateurs pourtant dûment corticalisés (artisans et professions libérales).

Les ergonomes ont eu la difficile tâche de soutenir moralement l'informaticien qui assistait à distance, blême et impuissant malgré ses exhortations véhémentes et ses injonctions télépathiques, aux tribulations et raisonnements alambiqués d'utilisateurs échouant dès la première tâche, supposée la plus évidente.

"Là, elle est là l'icône !" "Mais, vas-y bon dieu, clique dessus !", "C'est pas possible d'être X☆X à ce point là"...Rien n'y a fait, la logique du concepteur est restée réfractaire à celle de la quasi totalité des utilisateurs.

Buté, l'ensemble du panel ? Non. Ce serait oublier que beaucoup d'entre nous avons été en difficulté pour nous servir d'un ouvre-boîtes électrique, trouver comment ouvrir un robinet de douche ou obtenir un thé non sucré auprès d'une machine à café.

Une expertise ergonomique aurait certes dégrossi les difficultés. Mais plus encore : les évidences les mieux ancrées ne résistent pas à l'épreuve des tests d'utilisabilité.. ■

Les ergonomes ont la santé

Folles nuits passées à cavalier après les rondiers en centrale nucléaire, en grimant aux échelles, le bloc note et le crayon entre les dents, ou secoués comme dans une auto-tamponneuse dans les cabines des portiques de déchargement des conteneurs : l'analyse de l'activité, c'est du sport ! ■

.....
Faites nous part de vos réactions quant à ce bulletin apériodique d'autopromotion : CONTACTEZ NOUS !



ARTIS FACTA © 01 45 38 05 00

Pascale Soulard	psoulard@dialog.fdn.fr
Laurence Charlet	scall@worldnet.fr
Henri Fanchini	fanchini@dialog.fdn.fr
Yves Méméteau	ymemeteau@dialog.fdn.fr
Gabriel Carballeda	gabriel.carballeda@wanadoo.fr



M.D.B. ENUTON