

# Artis <sup>N°15 Mars 2003</sup> 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

Encore une année  
écoulée au rythme  
des accélérations et  
des ralentissements  
des missions confiées.

La suivante se profile,  
sur fond de bruits de  
bottes, et ses prémisses  
n'augurent aucune  
sorte de réjouissance  
économique.

Bien que 9 années  
d'existence nous  
aient rassurés sur la  
viabilité d'Artis Facta,  
comme tant d'autres  
confrères du secteur  
du conseil, le contexte  
actuel nous fragilise.

Voilure réduite, cap  
sur les clients  
fidèles, nous attendons  
le début et la fin de  
l'orage, avec l'espoir  
que les vents nous  
porteront jusqu'à la  
mer de la tranquillité,  
mais surtout à flot...

Henri FANCHINI  
henri.fanchini@artis-facta.com



51, rue de l'Amiral Mouchez  
75013 Paris  
Tél. : +33 1 43 13 32 33  
Fax : +33 1 43 13 32 39  
www.artis-facta.com

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 :)

## Ergonisation ou Organomie ?

**En matière d'intervention en entreprise, il y a encore quelques années l'organisation était du ressort des sociologues et les conditions de travail de celui des ergonomes. Mais, les entreprises n'ayant que faire de ces distinctions disciplinaires, ces frontières « macro/micro » sont en passe d'être totalement effacées.**

Désormais, c'est plutôt la capacité d'effectuer le chemin intellectuel «à double sens» qui relie l'organisation locale du poste de travail à la stratégie globale de l'entreprise qui importe, si l'on veut accompagner les transformations de toutes sortes auxquelles sont confrontées les entreprises.

Pour les intervenants d'ARTIS FACTA, il va de soi que l'organisation et les outils *du travail* se co-déterminent. De plus, les consultants, qui connaissent leurs classiques en sociologie du travail (Mintzberg, Friedberg, Crozier, Sainsaulieu, Zarifian, Moisdon, Maggi, Alter...), appréhendent toujours les dimensions de l'organisation selon deux volets : la structure (organigramme, espaces...) et la construction sociale (culture, règles de métiers, régulations, marges de manœuvre...).

Au démarrage de chaque intervention, tantôt l'organisation est une donnée d'entrée : l'organisation en place constitue un cadre dans lequel les transformations du travail doivent se couler. Tantôt l'organisation est le produit de l'intervention : une organisation cible sera sélectionnée parmi plusieurs scénarios organisationnels, à l'issue d'une démarche d'appropriation par les intéressés visant à dégager un compromis entre les contraintes (qualité, fiabilité, flexibilité...) et les aspirations (conditions de travail, sens et intérêt du travail) de chacun.

Parfois, l'indétermination de cette orientation « binaire » —organisation : entrée ou produit ?— n'est levée qu'en cours d'intervention.

☞ **Suite page 3**

## Nouveaux clients\*

**FENWICK-LINDE** pour une assistance ergonomique à la conception d'un organe de commande d'une gamme d'équipements.

La **sous-préfecture de LENS** pour la rédaction d'un programme organisationnel et spatial, avec un diagnostic du processus d'accueil, en collaboration avec l'atelier Tessier.

**CETELEM** pour une expertise sur les conditions de travail de leur nouveau centre d'appels téléphoniques.

La **Banque HERVET** pour une expertise sur les conditions de travail futures en rapport avec un réaménagement des espaces de travail.

L'**ARACT Guyane** pour une formation de ses chargés de mission à l'analyse ergonomique de situations de travail.

\* ne figurent pas dans cette rubrique les contrats passés avec des clients fidélisés.

L'année 2002 correspondait pour ARTIS FACTA à la mise en place de la réduction du temps de travail, ce qui nécessitait un nouvel apprentissage au plan de son organisation. Aussi avons-nous abordé ce début d'année d'un bon pied, grâce à un séminaire interne visant à améliorer notre fonctionnement collectif et à harmoniser nos pratiques nécessairement diversifiées étant donné la variété des domaines d'intervention.

Cependant, le régime de croisière qui s'annonçait satisfaisant s'est ralenti au cours du premier semestre, et le regain d'activité espéré postérieurement aux élections ne s'est pas manifesté. Par ailleurs, les prestations inhérentes à la mise en application du décret du 5/11/01 relatif à l'évaluation et à la prévention des risques professionnels, auquel nous nous étions préparés se sont fait attendre. Par rapport à l'année précédente, les consultations se sont raréfiées (- 24%) et le délai moyen en jour entre offre chiffrée et commande effective s'est allongé (+ 35%). Des départs volontaires et un CDD sans suite malgré une prolongation ont toutefois permis d'adapter l'effectif à la réalité du marché.

En 2002, 71 % du chiffre d'affaires aura été réalisé auprès du secteur public. Et pour cause, ARTIS FACTA aura pu compter sur ses clients fidèles que sont EDF (depuis 1994), la SNCF (depuis 1997), l'INSEE (depuis 1999), le CEA (depuis 2000) et Air France (depuis 2001).

En termes de prestations, la tendance amorcée en 2001 s'est poursuivie, caractérisée par un ralentissement des projets de conception et des tests d'utilisabilité, compensée par une progression continue des missions conjuguant réorganisation du travail et refonte architecturale, ainsi que des missions d'expertise.

De nouveaux secteurs ont été ouverts, puisqu'une percée a été faite dans le secteur bancaire (3 nouveaux clients) et dans la distribution (2 nouveaux clients). En pourcentage du CA, la part de la formation s'avère significative (16 %) et celle des études orientées « accompagnement du changement et organisation » considérable (32 %).

### La clef du succès...

**Seuls 16% des projets informatiques produisent un logiciel dont les caractéristiques répondent aux besoins identifiés, tout en respectant le budget et les délais. Plus de 70% échouent, principalement par défaut de participation des utilisateurs et par manque de clarté dans la définition des besoins.**

De longue date mobilisée sur la conception de produits adaptés aux véritables utilisateurs et à leur environnement, ARTIS FACTA vient de nouer un partenariat avec la société CLEF DE VOUTE INGÉNIERIE, fondée par Jean René Ruault, qui partage ces mêmes préoccupations.

Dédiée à la conception de systèmes qui répondent aux besoins des utilisateurs, faciles à utiliser, en respectant les contraintes drastiques de délais et de budget, l'offre globale de service s'articule autour de l'expression de besoins (ingénierie des exigences), la validation fonctionnelle, l'ergonomie des interfaces homme-machine, les processus et méthodes de conception.

Finalement, et malgré un chiffre d'affaires en légère diminution, le résultat comptable est bénéficiaire pour la 8ème année consécutive.



*Consécutivement à la baisse de notre chiffre d'affaires, le résultat de l'exercice se maintient, tansis que notre introduction en bourse est différée...*

Aussi, le bilan d'ARTIS FACTA s'avère honorable, au cours d'une année où beaucoup d'entreprises auront souffert.

En trois ans, la moyenne d'âge de l'équipe est passée de 29 à 37 ans. C'est le contrecoup de la volonté d'ARTIS FACTA de mettre en œuvre des prestations de conseil «senior» contribuant à instruire, pour les entreprises, des questions de nature plus stratégique.

De rebonds en rebonds, nous abordons 2003 avec circonspection et pugnacité... ■ HF

Les compétences de CLEF DE VOUTE INGÉNIERIE s'inscrivent dans les processus d'ingénierie système (EIA 632, ISO 15288), de développement logiciel (ISO 12207, RUP) et de conception centrée sur l'opérateur humain (ISO 13407, modèles de tâche, protocole d'évaluation, ...). Elles s'appuient sur les méthodes et outils du génie logiciel (UML, cas d'utilisation, RAD, procédure de test, ...) et sur le développement de prototypes en utilisant les outils du marché (Java, C++, VAPS ...).

Le partenariat avec ARTIS FACTA permet de les conjuguer avec l'approche ergonomique, non pas réduite aux seules IHM, mais élargie et prenant en compte l'impact des NTIC sur l'organisation du travail, la conduite du changement, la conception des postes et des espaces, et d'une manière générale, les conditions de travail.

Un second partenariat avec un cabinet d'avocats, concrétisé par l'élaboration d'une méthodologie propre, permet d'articuler les aspects juridiques et techniques dans les projets, afin d'apporter une grande rigueur à chaque étape de vie des projets.

Nul doute que cette offre globale et innovante permettra de redorer le pourcentage des projets réussis ■ JRR & HF

Et pour cause : il est fréquent que nos interlocuteurs ne conçoivent l'amélioration des situations de travail (qu'il s'agisse des conditions de travail ou de l'efficacité productive) que sous l'angle d'une augmentation des moyens techniques ou des effectifs. Or, l'expérience montre que presque toute transformation technique appelle une transformation organisationnelle (la réciproque n'étant pas systématique), et qu'à ce compte, il vaut mieux anticiper et projeter l'évolution organisationnelle, plutôt que de la considérer comme implicite voire tabler sur un ajustement «spontané» des personnes qui travaillent.

Il s'ensuit que l'analyse du travail que nous menons révèle couramment, qu'à moyens constants, des modifications organisationnelles du travail (répartition des tâches, changement de modes opératoires, etc. ) offrent des marges de manœuvre insoupçonnées. Dans ce cas, quand bien même l'organisation était considérée de prime abord comme une donnée « figée », même si on s'abstient de toucher à la structure, les éléments qui participent de la construction sociale évolueront (système de valeurs et représentations, allocation des tâches, configuration des équipes, rythmes de travail, etc.).

Lorsque l'organisation existante est considéré comme « fixe », *l'analyse organisationnelle* fournit des éléments utiles pour transformer le travail :

- En milieu aéronautique, nous avons à bâtir le support pédagogique d'une formation destinée aux agents d'exploitation sol afin d'améliorer la sécurité des vols. La prise en compte des aspects organisationnels variables selon les sites était pertinente pour construire une formation ancrée dans la réalité des stagiaires. En considérant la configuration des équipes (constituées, stables ou non), le découpage des fonctions, la répartition des qualifications, les « traces » laissées par les fusions successives, etc. nous en avons déduit le niveau de conceptualisation requis, illustré nos propos à partir des problématiques auxquelles se confrontent les personnes, et activé des marges de manœuvre .
- Dans un établissement public, après avoir diagnostiqué une dégradation des conditions de travail des salariés, il restait à mettre en exergue le lien entre la situation rencontrée, la création de nouveaux métiers et un nouveau découpage des entités régionales.

A l'inverse, quand ARTIS FACTA est sollicitée pour concevoir une nouvelle organisation, l'analyse ergonomique est un préalable indispensable (en sus des compétences en conduite de projet) pour projeter la future organisation. Pour exemple, ce fût le cas dans une préfecture, tout au long d'un projet architectural d'amélioration de l'accueil des usagers et des conditions de travail des agents, où nous avons alimenté la réflexion des architectes à partir de données issues du terrain et traduites en scénarios organisationnels.

Par ailleurs, il est également possible de s'insérer dans un cadre méthodologique pré-défini de conduite de projet organisationnel. C'est le cas, par exemple chez certains de nos clients, lorsque l'introduction d'une nouvelle application informatique, détermine un changement d'organisation.

En définitive, quelle que soit la façon dont l'organisation se donne à penser (constante ou objet de transformation) elle alimente et se nourrit de l'analyse ergonomique, sans que l'on sache trop dire laquelle est la poule ou/et l'œuf... ■ HF&Co

### **Du froid et des bas...**

Les consultants s'attachant à caractériser les conditions de travail sont parfois confrontés à des situations difficiles à vivre... Pour exemple, ce salarié qui nous appelle : «*Allo, je vous téléphone, comme vous êtes experts [auprès du CHSCT], pour que vous veniez constater qu'il fait 15° dans nos bureaux ce matin...*». Ou encore, le summum du désarroi incarné par cette responsable d'un service, qui à la suite du déménagement du siège de sa société, se plaint : «*rendez-vous compte...il n'y a pas moyen de trouver une paire de collants, entre midi et deux, dans ce [foutu] quartier...*». Huissier, chauffagiste, colporteur et ergonome : même combat ?

### **Iatrogénie...**

Henri est intervenu à Nancy, devant un public de décideurs hospitaliers, au 4ème forum de l'Association Assurance Qualité Thérapeutique et Evaluation (AAQTE) ayant pour thème «*Plaidoyer pour le circuit du médicament : de l'organisation à l'acte clinique*». Sa communication, intitulée «*Fiabilité des organisations et facteurs humains*» s'appuyait sur une comparaison entre milieux nucléaire, aéronautique et hospitalier, afin d'inciter les acteurs du monde hospitalier à s'inspirer des réflexions et pratiques issues des secteurs industriels à risques majeurs. L'enjeu est de taille quand on sait que les effets iatrogènes médicamenteux évitables sont estimés à 0,7% des hospitalisations et à l'origine d'environ 25000 décès/an ■

### **Agrément...**

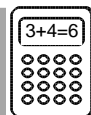
L'agrément d'ARTIS FACTA, en tant qu'expert auprès des CHSCT, dans le cadre de l'article L. 236-9 du code du travail a été reconduit par arrêté du 26/12/02 publié au J.O. du 5/1/03, dans les domaines de la santé et sécurité au travail et de l'organisation du travail et de la production ■

### **Accueil respectueux...**

Sandrine, Sandra et Dominique TESSIER —architecte avec qui nous collaborons régulièrement— ont communiqué sur le thème «L'espace d'accueil est un espace de travail» lors du 4ème Colloque du Réseau des Préventeurs et Ergonomes des Collectivités Territoriales (Res.P.E.C.T.), à Nantes le 4 décembre 2002 ■

### **Moral...**

Pascaline a assuré une formation à l'Institut Régional du Travail d'Aix-en-Provence, à l'attention de membres du CHSCT, sur les questions de harcèlement moral ■



**C'est comme dans les mauvais films de série B, juste avant le générique de fin. Au moment où les héros sablent le champagne ou prévoient d'avoir beaucoup d'enfants. Celui que l'on croyait définitivement occis se relève dans un dernier spasme au risque de tout faire capoter...**

Après avoir dûment détaillé et ajusté votre proposition pour finir par vous accorder avec votre interlocuteur sur les modalités de l'intervention et le volume de travail requis, celui-ci vous met au parfum « cK » et s'excuse de devoir passer la main :  
le COST-KILLER entre en scène...

Le scénario imposé dépend du « système client ». Premier cas, le corps à corps rapproché : un quidam effacé présenté à la sauvette comme « M. X du service Achats » et ayant jusqu'ici assisté à la réunion de présentation de votre offre sort de sa torpeur et vous pose une colle du type : « dans le secteur X, les constructeurs ont fait baisser les marges de leurs sous-traitants de 20 % ! Que me proposez-vous [de comparable si vous voulez emporter l'affaire] ? »

Et là, vous vous heurtez à un problème insoluble. Par quel processus ce gars, qui vient d'entendre dans le menu détail à quel point cette proposition d'intervention était taillée sur-mesure en fonction des desiderata du client, assimile votre prestation de conseil à de la production de pots de yaourt, où des économies d'échelle sont éventuellement concevables ? La réponse est évidente. Ce cK est un schizophrène, payé pour. Peine perdue, le clivage sera total entre le contenu et le prix.

Second cas, la joute à distance : le téléphone sonne et sur un ton qui se veut goguenard : « Bonjour, j'ai votre proposition sous les yeux. Dites-moi... vous savez que dans ma base de données, aucun prestataire n'a de taux journalier aussi élevé que le vôtre...de plus, vous n'êtes pas référencés chez nous ». Qui y a-t-il dans sa base de prestataires : des eunuques ? des maréchaux-ferrants ? des bagnards ? des néanderthaliens ? des gladiateurs ? des druides ? des droïdes ? des zombies ? des ermites ? À quelle caste étrange devrez-vous vous confronter ? Dans quelle case veut-il vous faire rentrer ? Et, sait-il même que l'ergonomie ne consiste pas à fourrager les animaux, moissonner les blés ou vendanger ?

Quel que soit le scénario, la partie se joue en deux manches : le prix et les conditions financières. Mais si l'issue est claire, les règles du jeu sont floues bien qu'apparentées à celles du poker-menteur : avez-vous été ou êtes-vous toujours *effectivement* en concurrence ? Avez-vous droit à plusieurs essais ou votre premier mot sera le dernier ? D'autres affaires se profilent-elles derrière celle-ci comme il le laisse entendre ? Sur quels critères le cK est-il évalué ?

Le dialogue de marchand de tapis peut commencer, dicté par le profil psychologique de votre CK. Face au comptable méticuleux qui épluche tous les postes de votre devis, vous tentez de faire valoir « qu'il n'y a pas de petites ergonomies ». Face au mépris du cK qui vous indique « que vous n'avez

même pas encore le pied sur la première marche de l'escabeau [qui vous permettrait d'atteindre ce prestigieux client susceptible de vous assurer des années de travail] », vous ne pouvez vous empêcher de penser, au vu du rythme frénétique des réorganisations et du turn-over des cadres, qu'il est hautement probable, d'ici trois mois, qu'il vous faudra recommencer le parcours à zéro...d'autant que ce cK aura été lui aussi laminé.

Calculatrice à portée de main, on se débite des arguments dérisoires au vu de l'énergie dépensée pour les faire valoir. Et pour cause, nos registres de préoccupation divergent. Vous avez en tête de sauvegarder les conditions d'obtention d'une prestation de qualité, sans compromettre le fragile équilibre économique de votre structure tribulaire de tous les aléas qui peuvent jaloner une intervention de conseil. Il n'a de cesse de vous pasteuriser avec ses critères financiero-informatisés ou de vous extorquer une ristourne commerciale du plus bel effet : « Promo sur les juniors », « Discount avant liquidation », « Cadeau exceptionnel : pour tout contrat, un siège ergonomique », « Craquez pour un consultant-fusible, payez dans deux ans », etc...

Pour compenser son exigence de 20 % vous pouvez envisager de ne rédiger que quatre mots sur cinq dans vos écrits, de faire voyager les consultants sur les essieux, les loger en auberge de jeunesse et les alimenter à base de café noir, antidépresseurs et vitamine C... Pour passer le crible de sa base de données, quoi de plus simple que de dégoter un « emploi jeune » ayant dix ans de pratique en ergonomie, précisément dans le secteur d'activité concerné et d'appliquer le taux journalier du siècle dernier. Enfin, après deux heures de palabres : game over ! Vous êtes resté intransigeant sur le taux journalier mais au prix d'une ristourne commerciale amère. Il vous reste la satisfaction de savoir que vous serez payé pas moins de soixante jours après avoir terminé le boulot.

Heureusement, tous les acheteurs ne sont pas des cost-killers. Il en existe de sensibles au contenu de la prestation, réalistes vis-à-vis des clés de paiement, ou encore, soucieux de s'ériger en garde-fou face aux exigences parfois léonines du demandeur. Dommage qu'ils ne soient pas plus nombreux... ■ HF

**ARTIS FACTA ☎ 01 43 133 233**

**www.artis-facta.com**

Consultants :

Pascale Soulard  
Henri Fanchini  
Sandrine Cheikh  
David Vrinat  
Gabriel Carballeda  
Sandra Sablon

pascale.soulard@artis-facta.com  
henri.fanchini@artis-facta.com  
sandrine.cheikh@artis-facta.com  
david.vrinat@artis-facta.com  
gabriel.carballeda@artis-facta.com  
sandra.sablon@artis-facta.com

Assistante de gestion :

Martine Bardon

martine.bardon@artis-facta.com

**ARTIS FACTA**