



56^{ème} CONGRÈS SELF
6 - 8 juillet 2022

**VULNÉRABILITÉS ET
RISQUES ÉMERGENTS**

penser et agir ensemble pour
transformer durablement

EBSCOhost

*The full text of SELF
congresses proceedings
in Ergonomics Abstracts
is included in Academic
Search Ultimate on
EBSCOhost™*

Symposium : émancipation par le travail et transition écologique, la voie de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération (EFC) : l'approche du travail dans l'accompagnement de trajectoires vers un nouveau modèle économique et entrepreneurial

Didier Bonnin, ergonome et accompagnateur EFC (Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération) et Coop'ter (sur l'émergence d'Écosystème Coopératif Territorialisé)

Didier Bonnin Conseil – 06 08 91 43 81 – d.bonnin@dbefc.fr

<https://www.conseil-ergonomie-toulouse.fr/>

Sur une planète et dans un monde où l'activité humaine vulnérabilise fortement les perspectives de vie sur terre avec des atteintes environnementales qui sont aujourd'hui difficilement controversées, avec une approche du développement durable intégrant les conséquences sociales, sociétale et environnementales (modèle du donut, Raworth, 2012), nous pensons essentiel de réaffirmer la centralité du travail dans la recherche d'une nouvelle trajectoire économique s'inscrivant dans un « espace sur et juste pour l'humanité – pour une économie régénératrice et distributive ». La centralité du travail dans le référentiel EFC impose d'intégrer l'approche du travail dans l'accompagnement des dirigeants et des entreprises en trajectoire s'inspirant de ce modèle économique. En tant qu'ergonome formé à l'accompagnement EFC, 6 années d'expérience d'accompagnement de dirigeants et d'entreprise permettent de mettre en avant différents cadres et différentes méthodologies utilisées pour pousser le travail au cœur de la réflexion stratégique. Sont notamment utilisées l'approche par l'écart entre prescrit et réel, mais aussi les questions de travail soulevées la coproduction du service entre porteurs du service et clients. Ces questions de travail s'expriment autour des potentialités (subjectives, intersubjectives, techniques et organisationnelles) qui se combinent dans la relation de service entre celles du porteur et celles du client.

En conclusion, le constat est fait qu'il est nécessaire de mieux utiliser les méthodologies d'analyse du travail pour enrichir les parcours de dirigeant et renforcer la centralité du travail dans les trajectoires s'appuyant sur le référentiel EFC. En cela, la double compétences Ergonomie et accompagnement EFC est tout à fait pertinente.

Mots-clés : travail, économie, trajectoire, coopération

*Ce texte original a été produit dans le cadre du congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française qui s'est tenu à Genève les 6, 7 et 8 juillet 2022. 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 :

Bonnin, D. (2022). Symposium : émancipation par le travail et transition écologique, la voie de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération (EFC) : l'approche du travail dans l'accompagnement de trajectoires vers un nouveau modèle économique et entrepreneurial. Actes du 56ème Congrès de la SELF. Vulnérabilités et risques émergents : penser et agir ensemble pour transformer durablement. Genève, 6 au 8 juillet 2022.

Aucun usage commercial ne peut en être fait sans l'accord des éditeurs ou archiveurs électroniques. Permission to make digital or hard copies of all or part of this work for personal or classroom use is granted without fee provided that copies are not made or distributed for profit or commercial advantage and that copies bear this notice and the full citation on the first page.

The work approach in supporting trajectories towards a new economic and entrepreneurial model

On a planet and in a world where human activity greatly weakens the prospects for life on earth with environmental damage that is difficult to dispute today, with an approach to sustainable development integrating the social, societal and environmental consequences (donut model , Raworth, 2012), we believe it is essential to reaffirm the centrality of work in the search for a new economic trajectory within a “safe and just space for humanity – for a regenerative and distributive economy”. The centrality of work in the EFC reference tool requires to integrate the work approach into the support of managers and companies in the process of drawing inspiration from this economic model. As an ergonomist trained in EFC support, 6 years of experience supporting executives and companies allow us to highlight different frameworks and different methodologies used to push work to the heart of strategic thinking. In particular, the approach based on the gap between nominal and real in work is used, but also the work questions raised by the co-production of the service between service providers and customers. These work questions are expressed around the potentialities (subjective, intersubjective, technical, and organizational) which combine in the service relationship between those of the bearer and those of the client. In conclusion, the observation is made that it is necessary to make better use of work analysis methodologies to enrich managerial trajectory and strengthen the centrality of work in the support based on the EFC reference tool. In this, the dual skills Ergonomics and EFC support is quite relevant.

Keywords: work, économics, trajectory, cooperation

Insert keywords max at four from Ergonomics Abstracts' index.

INTRODUCTION

Nous vivons (et travaillons) une planète et dans un monde où l'activité humaine vulnérabilise fortement les perspectives de vie sur terre, la survie des êtres humains est bien évidemment en cause, mais aussi celle de nombreux animaux ou végétaux via l'accélération importante de la perte en biodiversité. En croisant le constat d'atteintes environnementales aujourd'hui difficilement controversées avec une approche du Développement Durable intégrant les conséquences sociales, sociétales et environnementales (modèle du donut, fig. 1 ci-dessous), nous pensons essentiel de réaffirmer la centralité du travail dans la recherche d'une nouvelle trajectoire économique s'inscrivant dans un « espace sûr et juste pour l'humanité » (Raworth, K., 2012).



Fig. 1 : le concept de Donut en DD de Kate Ratworth

En phase avec le référentiel de l'Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération (EFC), ce concept de Donut pose les questions sociales au cœur de la question des transitions nécessaires du point de vue environnemental et sociétal pour éviter les effondrements à venir (Vargas, F., 2019), Dans ce cadre, les questions de travail et leurs implications en termes de santé, d'équité et d'inégalité sociales, d'éducation, d'éducation...sont à nos yeux centrales. Dans le modèle EFC, le travail est à la fois considéré comme la source de la création de valeur et comme le vecteur de la mise œuvre des ressources immatérielles (RI) que sont la santé, la confiance, les compétences et la pertinence de la trajectoire vers le développement durable. C'est bien l'alchimie entre la mobilisation des RI dans l'activité de travail et la coproduction en coopération interne et externe d'une intégration de biens et de service qui est en cause dans une trajectoire d'entreprise vers l'EFC.

Cette alchimie renvoie nécessairement au Modèle de Management Basé sur la Coopération par les Ressources (MBC/R) discuté dans ma communication [Pour un modèle de management basé sur la coopération en phase avec un modèle économique orienté développement durable : partie 2 [Bonnin, D., 2022](#)], la partie 1 ayant été publié dans le cadre du congrès de Tours (Bonnin, D., 2019)].

I. ECONOMIE ET DÉVELOPPEMENT DURABLE

Le modèle de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération (EFC), résolument orienté Développement Durable propose de considérer les ressources immatérielles dont la santé comme consubstantielles de la performance

(Gaglio G., Lauriol J., Du Tertre C. 2011). La santé est bien évidemment considérée comme une sortie potentielle sous la forme d'externalités négatives, mais surtout comme support de l'engagement subjectif et intersubjectif des hommes qui font la performance. Intégrant la santé avec les compétences, la confiance et la pertinence, les ressources immatérielles sont à la base de la création de valeurs, notamment du fait d'une évolution économique marquée par la dynamique servicielle. En effet, de nombreux économistes admettent aujourd'hui l'importance de la dimension servicielle, qu'elle soit associée directement à des biens ou en tant que produits de service (Du Tertre C., 2013). « Force est de constater que les services sont aujourd'hui prépondérants dans l'industrie, en termes de valeur ajoutée » (Chalmin, 2017). Cette dynamique servicielle implique de considérer l'atteinte de la qualité de service comme en grande partie issue de l'interaction *in situ* des salariés avec les clients au cours d'une relation de service : la qualité devient moins *ex ante* (via des systèmes d'assurance qualité normatifs) que *ex post* via des dispositifs de retour d'expérience organisée entre professionnels par l'entreprise. De ce fait, elle devient consubstantielle de l'engagement subjectif du salarié dans la relation de service (Du Tertre, C., 2002, Blandin, 2013).

Notons par ailleurs, que le travail du manager peut être considéré comme un travail de service au profit de son équipe dans sa fonction support : de fait, le management des hommes devient lui aussi soumis aux mêmes ressorts serviciels de performance, donc avec une certaine évidence, en lien avec la confiance, les compétences, la santé et la pertinence.

Il nous semble donc essentiel en ergonomie de s'appuyer sur la santé comme ressource de la performance qu'uniquement sur la minoration financière des atteintes à la santé. Comme Sandro de Gasparo nous y invite, une approche par l'engagement au travail permet de construire le lien avec le modèle économique de l'entreprise : avec « la reconnaissance de l'engagement de la subjectivité des travailleurs comme déterminant clé de la création de valeur, au moment où celle-ci acquiert des dimensions immatérielles et relationnelles très différentes de la valeur de la production industrielle, attachée elle aux dimensions matérielles du produit (caractéristiques physiques, volume, quantités mesurables) et du process (systèmes techniques.) » (De Gasparo S. 2015).

Depuis les années 2000, sur la base de ce modèle économique alternatif et vertueux du point de vue du Développement Durable, une communauté d'accompagnateurs EFC mène des sessions d'accompagnement de dirigeants d'entreprise et de leurs collaborateurs. Ces sessions, organisées sous la forme de formation-action sur une durée de 15 à 18 mois, dénommées aujourd'hui « trajectoire vers l'EFC » ont évolué avec l'expérience : dès le démarrage, le dispositif pédagogique est original car il inscrit une dizaine de participants dans la durée à partir d'un temps fort de démarrage (un sas dit de « déformation » de deux jours) et de journées ou demi-journées réparties sur 18 mois, l'organisation de temps de travail entre participants en binômes ou trinômes entre chaque sessions de regroupement et de l'accompagnement individuel. Le parti pris dès le départ est de considérer que le changement de modèle économique ne peut pas se faire sans l'inscrire dans une durée longue car la domination intellectuelle et pratique du modèle économique dominant est très forte. En termes d'expérience personnelle, entre la première trajectoire commencée fin 2016 et la 3^{ème} terminée fin 2021, si le dispositif général reste très proche de l'origine, l'approche pédagogique a beaucoup évoluée, tant du fait des adaptations liées aux périodes de confinement que de l'apport de techniques pédagogiques plus engageantes basées notamment sur les pratiques en intelligence collective. Ces évolutions pédagogiques sont rendues nécessaires car nous faisons le constat que les premiers dirigeants

accompagnés ont des problèmes pour embarquer leurs associés et collaborateurs dans cette trajectoire vers l'EFC. Outre une approche pédagogique plus active et engageante basée sur la mise en action, l'appui sur les questions de travail sous-jacentes deviennent stratégiques pour avancer sur les fondements internes et externes de la coopération. Dans les binômes ou trinômes d'accompagnateurs qui coopèrent pour produire ces accompagnements, en tant qu'ergonome et accompagnateur EFC, je prends une place spécifique du fait d'une maîtrise plus importante des questions de travail. L'approche du travail revêt plusieurs formes en fonction du cadre et des objectifs à atteindre. Je développerai ci-dessous quelques supports issus de l'approche ergonomique du travail utilisés dans trois dispositifs différents :

1. les formation-actions de type « trajectoire » ;
2. les actions collectives centrées sur une évolution EFC de l'offre de service ;
3. des interventions en équipes pluri-métiers pour des entreprises particulières sur du design de service s'appuyant sur le référentiel EFC.

L'objet de cette communication consiste à formuler un regard critique et rétrospectif sur l'articulation entre l'accompagnement des entreprises dans la perspective de l'EFC et la pratique d'ergonome.

2. LE CADRE DES TRAJECTOIRES D'ENTREPRISES VERS L'EFC

Ces trajectoires d'entreprise prennent la forme classique d'une action collective de formation-action avec accompagnement personnalisé du-de la dirigeant-e se déroulant sur 15 ou 18 mois. L'auteur de cet article a personnellement accompagné des dirigeants sur des trajectoires vers l'EFC dans le cadre de trois sessions rassemblant chacune entre 7 à 12 dirigeants, cela entre 2016 et 2021.

Dans le cadre de ces trajectoire, l'approche du travail est convoquée opérationnellement dans plusieurs temps au fil des sessions :

a) un exercice basé sur l'écart entre le prescrit et le réel du travail que nous nommons « La patate¹ » (fig.1) :

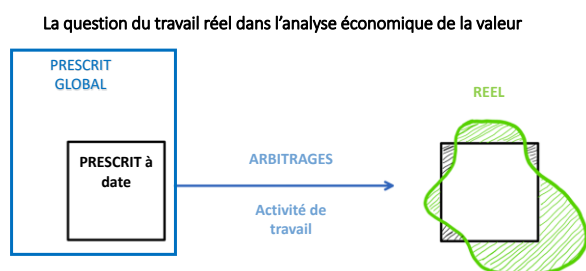


Fig.1 : représentation de l'écart prescrit-réel

La démarche consiste à demander aux dirigeant-es de se concentrer rétrospectivement sur une relation réelle vécue avec un client et de noter les écarts en plus et en moins de la situation de travail réelle avec ce qui est prévu. L'approche de l'écart est réalisée à partir d'une situation réelle de travail vécue par les participants : à partir d'une méthodologie de mise en récit du vécu, cela permet de faire émerger généralement un fort intérêt pour aborder le travail dans l'entreprise dans une vision dynamique de compréhension et

d'accompagnement plutôt qu'avec une posture autoritaire de prescription descendante.

Le schéma ci-dessous (fig.2) produit par François Hubault montre que si du côté de la performance, selon le modèle dominant, l'entreprise à intérêt de réduire l'écart entre la performance visée et la performance réellement atteinte, du côté de l'écart entre le prescrit et le réel, la prise en compte de l'écart va amener à délibérer entre les différents acteurs de l'entreprise ce qui doit être réduit et ce qui doit être géré.

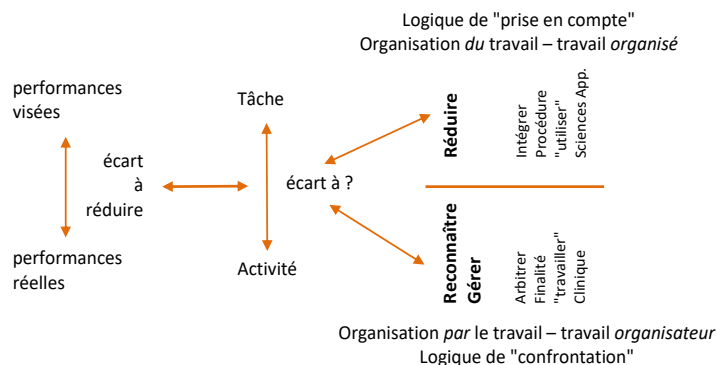


Fig. 2 : la prise en compte des écarts

En lien avec le travail sur la proposition de valeur, les deux schémas suivants montrent en quoi cette approche permet de mettre au cœur de la création de valeur la qualité des arbitrages réalisés en temps réel dans la relation de service.

Partir du travail réel pour faire évoluer la proposition de valeur

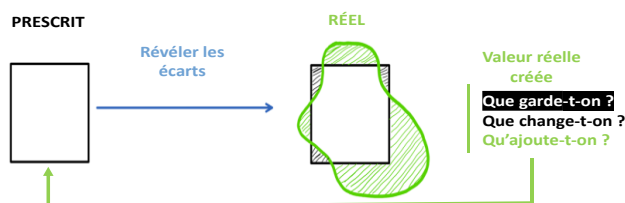


Fig.3 : l'écart prescrit-réel et la proposition de valeur

L'approche par l'écart entre le prescrit et le réel peut aussi être utilisée pour améliorer le cadre prescrit d'une offre de service sans toutefois vouloir, comme dans une approche Lean, réduire à tout prix cet écart (fig.3). Dans une approche servicielle, cet écart est intrinsèquement nécessaire pour laisser aux acteurs la possibilité d'arbitrer en fonction du contexte toujours unique de la relation de service. Dans une perspective de « performance d'usage », l'écart est à considérer comme un levier de création de valeur et non comme un défaut à réduire.

b) Un exercice pour coproduire avec les clients une nouvelle « offre » en trajectoire vers l'EFC (fig4).

L'exercice proposé aux dirigeants vise à commencer à coproduire une nouvelle « offre », considérée ici comme une nouvelle proposition de valeur, avec des clients historiques et/ou évalués comme plutôt favorables à des évolutions de la relation de service. Cette évolution de l'offre de service (ou d'intégration biens-services) sur la base du référentiel EFC est portée par une méthode qui cherche à partir du retour d'expérience travail (REX) entre les porteurs du service et les bénéficiaires de l'entreprise cliente. Un guide de questionnement a été produit, que chacun doit s'appropriier pour le déployer en deux temps. Ce guide de questionnement aborde les questions de relations de travail passées à partir des

¹ Schéma proposé par Romain Demissy, intervenant-chercheur du Laboratoire ATEMIS.

ressources immatérielles mobilisées de part et d'autre : un temps en interne visant à questionner les salariés de l'entreprise sur leurs retours d'expérience des relations de travail avec ce client particulier est organisé par le dirigeant en trajectoire EFC. Ce recueil de données va chercher à reconstituer l'expérience passée au travers d'un récit mettant en jeu les événements importants ayant suscités la confiance, ayant montrés les compétences mobilisées. Il va aussi permettre de faire émerger les effets utiles intentionnels et non intentionnels de l'activité de l'entreprise vis-à-vis de ce client, creuser sur la teneur des coopérations en œuvre...

la condition *sine qua non* pour que les bases du design de la nouvelle offre soient ancrées dans le réel, soient les plus opérationnelles possibles et dans une trajectoire EFC. Il faut ici parler plutôt de co-design intégrant la projection vers les situations de travail futur. L'enjeu de la centralité du travail dans nos accompagnements prend ici tout son sens, nous y reviendrons.

4. LE CADRE D'INTERVENTION EN PLURI COMPÉTENCES AU SERVICE D'UN PROJET DE CO-DESIGN D'UNE OFFRE

Cette dernière possibilité concerne une entreprise spécifique. Dans ce type de projet utilisant les méthodes du design de service, mené par une équipe de consultant mêlant des compétences en design de service, en stratégie, en ergonomie, l'analyse ergonomique du travail est alors mobilisée sous forme d'entretiens et d'observations in situ. En effet, de façon à renforcer l'ancrage dans le travail réel évoqué ci-dessus, l'ergonome est chargé :

1. d'aller recueillir sur le terrain des éléments factuels de la réalité des relations de service vécues par les parties prenantes de l'écosystème en cause (entreprise porteuse du service, bénéficiaires, complémentaires, services institutionnels...);
2. de remonter des situations caractéristiques du travail entre les porteurs du service et les bénéficiaires sur le terrain. Une séance collective utilisant la technique de la courbe d'expérience est organisée pour coproduire collectivement des « défis » à relever sous la forme « *Que faire pour...résoudre ce problème... alors que ... des difficultés empêchent...* ». Ces défis, construits méthodologiquement sur des situations de travail réelles écrites sous forme de micro-récits, sont ensuite pris en charge collectivement dans une deuxième séance de définition de la nouvelle offre : cette séance utilise la technique de l'HACKATHON (technique de coproduction collective utilisée par le design de service issue à l'origine de démarche en conception de solutions numériques). Cette séance d'HACKATHON, réalisée en rassemblant des salariés des entreprises concernées et leurs clients, permet de coproduire les nouvelles dimensions de l'offre ;
3. de tenir le point de vue du travail dans toutes les phases de conception de l'offre, des travaux de co-production collectives mêlant salariés de l'entreprises et représentants de client, complémentaires et fournisseurs, aux expérimentations sur le terrain avec différents types de clients.

Nos derniers retours d'expérience (2021-22) montrent l'importance de ne pas lâcher les questions de travail dans tout le processus de design et d'interroger en profondeur les fondements de cette méthode de conception : les difficultés rencontrées dans ce projet procèdent en partie de la démarche de design de service qui tend à définir une nouvelle offre bien packagée, bien construite mais avec le risque d'être figée. Mais il y a aussi un biais du fait que la première étape d'expérimentation est de présenter l'offre à un client connu ce qui engendre évidemment en partie le résultat : une attention forte est à porter sur un design qui porte aussi bien sur le contenu d'une offre « cible », ou mieux de plusieurs scénario d'offres cibles, que sur la plasticité de l'offre, son adaptabilité en termes de démarche de relation commerciale en coproduction d'une offre sur mesure à partir du « déjà là » en coopération avec les acteurs « clients ». Plus, considérant que la coproduction de l'offre avec le bénéficiaire correspond à une phase de conception (sur laquelle il est nécessaire de revenir régulièrement avec une attention forte sur les besoins du bénéficiaire), alors deux approches s'opposent :

Formulation d'une offre en trajectoire EFC

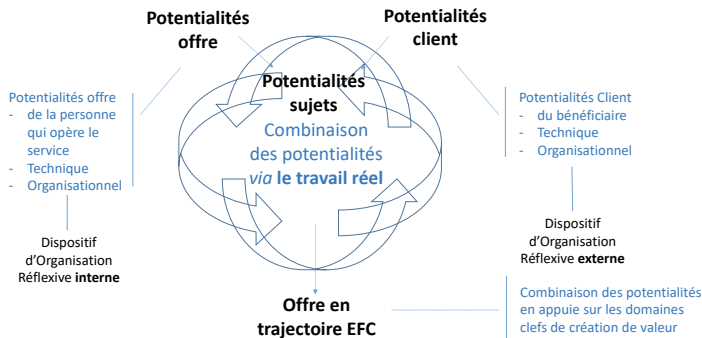


Fig.4 : formulation d'une offre en trajectoire EFC

Dans un deuxième temps, à partir de ce recueil de données réalisées en interne (ou aussi avec des complémentaires de l'offre si celle-ci est délivrée par un écosystème coopératif), le dirigeant va utiliser ce guide de questionnement avec ce client pour révéler les effets utiles, les RI mobilisés de part et d'autre. C'est à partir de ce travail introspectif en REX qu'une évolution de l'offre va pouvoir se dessiner en coproduction entre le porteur de l'offre et le bénéficiaire dans une démarche pas à pas. Dans la mesure où l'idée est de partir d'où le client est, cette démarche d'évolution de l'offre vers l'EFC doit être inscrit dans la durée, sur plusieurs mois, voire années pour aboutir in fine à une offre qui soit à la fois

- basée sur la performance d'usage,
- sur la réduction de la mobilisation de ressources matérielles et énergétiques,
- sur une mobilisation dynamique et positive des potentialités en ressources immatérielles de tout l'écosystème en cause (les entreprises porteuses de l'offre, le client bénéficiaire de cette offre, les fournisseurs et le territoire) (cf. fig.4 ci-dessus).

3. LE CADRE D'ACTION COLLECTIVE CENTRÉE SUR UNE ÉVOLUTION EFC DE L'OFFRE DE SERVICE

Ce cadre d'action s'adresse à des entreprises dont les dirigeants ont déjà effectué l'action Trajectoire de 18 mois évoqués ci-dessus (§2.).

En complément des accompagnements en trajectoire vers l'EFC qui concernent en premier lieu les dirigeants, les démarches suivantes évoluent vers l'accompagnement de l'entreprise dans son ensemble.

Dans ce cadre plus ciblé sur la proposition de valeur, la démarche reprend comme base le guide de questionnement, mais elle est enrichie par la mobilisation en séance collective de salariés de chaque entreprise, puis de clients choisis de ces entreprises en utilisant des techniques développées par le design de service et l'intelligence collective. Ces techniques sont mobilisées en y ajoutant une injonction forte à s'appuyer sur le travail vécu dans les relations de service en cause : c'est

1. une approche classique, en mode industriel, la conception comme une démarche visant à *réduire l'incertitude*, au début les protagonistes en savent très peu sur l'offre finale, les connaissances sont dispersées, non reliées, mais le degré de liberté est grand, en fin de processus de conception, la connaissance sur l'offre est forte, systémisée, mais le degré de liberté est réduit ;
2. une approche servicielle, en considérant la conception comme une *situation*, l'objectif étant alors d'intégrer la nécessité finale de coproduction de l'offre de service dans le processus de co-conception en considérant que ce travail s'appuie sur *l'expérience de l'intersubjectivité* des protagonistes. On est donc là dans une dynamique de relation de service qui vient structurer le processus et créer de la valeur en intégrant dès le départ les conditions de coproduction de cette nouvelle offre de service quand elle sera proposée en temps réel à un bénéficiaire.

De ce fait, la coopération entre les protagonistes qui coproduisent l'offre devient un enjeu essentiel de l'activité de conception en modifiant radicalement le rapport de prescription : cette activité doit alors se focaliser sur les moyens de *permettre, accueillir, accepter* plutôt que de *prévoir, prédire et prescrire*. L'enjeu d'*outiller les acteurs* pour mettre en œuvre une relation de service performance et évolutive devient central par rapport à la définition technique et matérielle de l'offre. Les dispositifs d'organisation réflexive internes et externes à mettre en place permettront d'alimenter la dynamique servicielle de l'offre (Guérin F. et coll., 2021).

5. DISCUSSION

Pédagogiquement, de façon à être facilement compris, l'objectif affiché est généralement une évolution de l'offre (de service, ou intégrant biens et services). Or, le terme « offre » peut prêter à confusion car il renvoie généralement à un enjeu de présentation standardisée de ce que produit l'entreprise : c'est donc généralement en partie un support de communication vers l'extérieur qui, par son formatage, le prix affiché... passe à côté de l'aspect évolutif du service effectif, en fonction d'une meilleure compréhension des besoins dans le temps.

En effet, l'offre est habituellement structurante du point de vue d'un certain type d'organisation et de contractualisation alors qu'il est nécessaire de mettre l'accent sur l'engagement mutuel entre le porteur du service et son client en termes de proposition de valeur, pour trouver des formes d'organisation et de contractualisation mieux adaptées. **Le terme « promesse » de service pourrait permettre de dépasser cet écueil.**

De même, le terme design pose un problème car il renvoie à une approche industrielle de la conception : ici, les moyens mis en place pour associer à la fois les salariés de l'entreprise porteuse du service, les représentants de clients, de complémentaires ou de fournisseurs et l'intégration des situations de travail en course permettent d'aller vers un co-design serviciel en phase avec le référentiel EFC.

De mon point de vue, dans mon expérience de travail avec l'autres métiers du conseil qui complémentent mes propres compétences en ergonomie de l'activité, les démarches présentées ci-dessus manquent d'analyse du travail réel : il y a un enjeu pour l'ergonomie que je pratique de prendre une place plus importante dans ces accompagnements de façon à pouvoir y inclure des phases d'analyse du travail plus conséquentes, invitant, par la méthode elle-même, à mettre en œuvre un réel co-design serviciel. La centralité du travail dans le référentiel EFC invite à interroger le statut économique

du travail, comme vecteur de la création de valeur et d'émancipation, celle-ci se fondant sur le développement des ressources immatérielles mobilisées (Santé, Confiance, Compétences, Pertinence DD). Notre retour d'expérience de 6 années d'accompagnement de dirigeants et d'entreprises en nous appuyant sur le référentiel de l'EFC nous amène à donner à l'ergonomie la mission essentielle de relier les champs entre les différents registres de la performance (qualité, productivité, rentabilité, externalités et réflexivité) et de construire les ponts entre les différents métiers de l'accompagnement : conseil en stratégie, designer de service, facilitateur-trice, accompagnateur territorial. L'enjeu de coopération de ces métiers, mis en œuvre sur le terrain au travers des expériences d'accompagnement discutées ci-dessus est aussi un enjeu de travail où l'approche du travail réel prend évidemment tout son sens.

6. CONCLUSION ET MISE EN PERSPECTIVE

En conclusion, l'approche par le travail réel dans les différents modes d'accompagnement basés sur le référentiel EFC est essentielle pour s'assurer que les différentes dimensions du travail (intégration de l'écart prescrit-réel, environnement capacitant, sens, fonction d'émancipation, de développement, reconnaissance des efforts fournis...) sont bien sous-jacentes aux évolutions de la proposition de valeur dans une perspective EFC. De ce fait, la double compétences Ergonomie / accompagnateur EFC est essentielle pour avoir la capacité de soutenir la centralité du travail à tous les stades des évolutions économiques vers l'EFC.

BIBLIOGRAPHIE

- Bonnin D. (2019), *Pour un modèle de management basé sur la coopération en phase avec un modèle économique orienté développement durable : partie 1*. Actes du 54ème Congrès de la SELF, Université de l'Ergonomie : Comment contribuer à un autre monde ? Tours, 25, 26 et 27 septembre 2019.
- Bonnin, D., (2022). *Pour un modèle de management basé sur la coopération en phase avec un modèle économique orienté développement durable – Partie 2*. Actes du 56ème Congrès de la SELF, Vulnérabilités et risques émergents : penser et agir ensemble pour transformer durablement. Genève, 6 au 8 juillet 2022.
- Blandin, O. (2013), *Subjectivité, activité de service et performance économique*. Travailler, n° 29, pp. 65-79.
- Chalmin P., (2017), article dans la revue de la CCI Toulouse 31 DICCI citant Philippe Chalmin, économiste Université Paris Dauphine, *Hybridation Industrie/Services : enjeux et opportunités*, juillet 2017 p.14-17.
- De Gasparo S., (2015), Article *La place de l'activité dans l'analyse du travail. Pour une ergonomie de l'activité de service pour le séminaire de Paris 1 – 2015: L'activité en question*.
- Du Tertre, C., (2002), *Services, relation de service et économie immatérielle*, in F. Hubault (coord.), *La relation de service, opportunités et questions nouvelles pour l'ergonomie*, Editions OCTARES, Toulouse, pp 225-235.
- Gaglio G., Lauriol J., Du Tertre C. (2011) *L'économie de la fonctionnalité : une voie nouvelle vers un développement durable ?*, Octares.
- Guérin F., Pueyo V., Béguin P., Garrigou A., Hubault F., Maline J., Morlet T., (2021) *Concevoir le travail, le défi de l'ergonomie*, Octarès, Toulouse.
- Vargas, F. (2019), *L'humanité en péril – Visions de bord, toute !*, Flammarion.