



HAL
open science

Designers et ergonomes à l'épreuve de la reconnaissance professionnelle : un essai de comparaison entre deux cultures de la conception dans l'industrie française des télécommunications

Stéphane Vial, Thomas Watkin

► To cite this version:

Stéphane Vial, Thomas Watkin. Designers et ergonomes à l'épreuve de la reconnaissance professionnelle : un essai de comparaison entre deux cultures de la conception dans l'industrie française des télécommunications. *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, 2021, Cultures de conception, 23, 10.4000/rfsic.11835 . hal-03406186

HAL Id: hal-03406186

<https://hal.science/hal-03406186v1>

Submitted on 21 May 2024

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - ShareAlike 4.0 International License

Designers et ergonomes à l'épreuve de la reconnaissance professionnelle : un essai de comparaison entre deux cultures de la conception dans l'industrie française des télécommunications

Stéphane Vial et Thomas Watkin



Édition électronique

URL : <https://journals.openedition.org/rfsic/11835>

DOI : 10.4000/rfsic.11835

ISSN : 2263-0856

Éditeur

Société Française de Sciences de l'Information et de la Communication

Ce document vous est offert par Université de Nîmes - Bibliothèque



Référence électronique

Stéphane Vial et Thomas Watkin, « Designers et ergonomes à l'épreuve de la reconnaissance professionnelle : un essai de comparaison entre deux cultures de la conception dans l'industrie française des télécommunications », *Revue française des sciences de l'information et de la communication* [En ligne], 23 | 2021, mis en ligne le 01 septembre 2021, consulté le 21 mai 2024. URL : <http://journals.openedition.org/rfsic/11835> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/rfsic.11835>

Ce document a été généré automatiquement le 16 février 2023.



Le texte seul est utilisable sous licence CC BY-NC-SA 4.0. Les autres éléments (illustrations, fichiers annexes importés) sont « Tous droits réservés », sauf mention contraire.

Designers et ergonomes à l'épreuve de la reconnaissance professionnelle : un essai de comparaison entre deux cultures de la conception dans l'industrie française des télécommunications

Stéphane Vial et Thomas Watkin

Les auteurs tiennent à remercier Chantal Maugin, directrice de l'entité Experience Design Lab (XDLAB) chez Orange, et souhaitent rendre un vibrant hommage à la mémoire de Natacha Hennocq.

Introduction

- 1 La notion de « culture de la conception » implique un certain rapport au savoir induit par un acte de conception spécifique relevant d'un contexte professionnel particulier. Elle permet de distinguer les régimes épistémologiques d'un ensemble de disciplines du projet comme le design, l'architecture, l'ingénierie, l'ergonomie, etc. Si ces dernières ont été étudiées et définies dans leur domaine respectif (par exemple, la recherche en design a permis d'analyser la spécificité de la culture de conception des designers, la recherche en architecture celle de la culture de conception des architectes, etc.), peu d'études se sont essayées à l'exercice de l'analyse comparative, en vue de saisir les différences et les similitudes entre (par exemple) designers et ingénieurs, architectes et designers, designers et ergonomes, ingénieurs et architectes, etc. S'agissant des designers et des ergonomes, les tentatives de comparaison sont particulièrement rares. À la suite d'une intervention de consultance réalisée en 2018 au sein du groupe Orange, entreprise française de télécommunications, nous avons collecté un ensemble de

données sur la définition des métiers de designer et d'ergonome. Par la suite, dans une démarche que nous qualifions de *post-interventionnelle*, nous nous sommes interrogés sur la nature de ces données et sur la manière dont nous pourrions les mobiliser pour en faire un matériel de recherche. L'approche que nous proposons dans cet article est atypique et peut sembler risquée au plan méthodologique, mais elle nous semble justifiée par la rareté de l'opportunité épistémologique qu'elle offre. En effet, même si elles ont été collectées dans le cadre d'une intervention de consultance et non d'un protocole de recherche, les données sur lesquelles nous nous appuyons constituent une occasion rare de donner à voir ce qui se joue dans un processus normé de négociation des identités professionnelles et de refonte d'un référentiel des métiers au sein d'une grande entreprise. En outre, pour atténuer le risque méthodologique, nous avons cherché à consolider ces données initiales grâce à une micro-enquête complémentaire *a posteriori* reposant sur des entretiens réflexifs menés de façon *ad hoc* pour la recherche. En combinant les données issues de l'intervention de consultance et celles des entretiens réalisés, nous parvenons à enquêter de manière originale sur des traits culturels propres à chacune des deux professions (designer, ergonome). En orientant notre analyse au prisme de la *culture professionnelle*, nous associons une approche sociologique à une démarche réflexive.

- 2 L'objectif de cet article est donc de faire état d'une recherche dite *post-interventionnelle* et de contribuer à éclairer la spécificité de deux cultures de conception, celle des designers et celle des ergonomes, en mettant à profit l'exercice de la comparaison pour identifier les caractéristiques de leurs cultures professionnelles respectives.
- 3 Quelles sont les différences et les points communs entre designers et ergonomes dans un contexte où leurs métiers font face à des bouleversements technologiques et des logiques d'innovation similaires ? En quoi un processus de reconnaissance professionnelle piloté par une DRH dans une grande entreprise met-il en tension des identités professionnelles, des cultures de travail et de conception notamment à travers la mise en avant de la notion de compétence ? Qu'est-ce que cela révèle de l'évolution des métiers et des cultures de travail dans un contexte industriel fortement marqué par le numérique ?
- 4 Pour tenter de caractériser les cultures de conception des designers et des ergonomes dans ce contexte, nous proposons un essai de comparaison à partir de nos données d'enquête mixtes (celles produites pendant l'intervention de consultance et celles produites après) : une documentation de travail de l'entreprise, des énonciations individuelles ou des propos collectifs recueillis lors d'ateliers, ainsi que des entretiens post-intervention. Le corpus composite et la taille réduite de l'échantillon (imposée par le contexte de l'intervention en entreprise) sur lesquels nous appuyons nous ont menés à préférer chercher les nuances de cette distance culturelle entre les deux métiers plutôt que d'en faire un « tableau des différences », ce qui nous a permis d'aller des particularités aux divergences, des similitudes aux complémentarités.
- 5 Cette démarche méthodologique nous a permis de discerner les contours de ces deux cultures professionnelles auxquelles nous avons eu accès, celle du designer et celle de l'ergonome. Notre positionnement disciplinaire se situe à la croisée des sciences sociales (sociologie des professions) et des sciences du design (épistémologie du design) et permet d'éclairer un objet d'étude qui semble pertinent en sciences de l'information et de la communication, à savoir les cultures de la conception en contexte organisationnel.

Cadre théorique : professions, cultures et concepteurs

Cultures professionnelles

- 6 La notion de culture professionnelle largement utilisée dans la littérature de langue anglaise reste encore timide dans le vocabulaire sociologique français. Elle cherche à « souligner le fait que l'exercice d'une activité professionnelle ne se réduit pas à la mise en œuvre de compétences et de techniques mais suppose également l'intégration à un micro-univers social caractérisé par des valeurs, des façons explicites ou implicites de faire face à différents problèmes, de configurations spécifiques de travail » (Van Zanten, 2003, p. 161). La question de la culture professionnelle, précise la sociologue Julia Evetts, peut être appréhendée par la notion de "professionnalisme" prise en trois sens : « *professionalism as an occupational value* », « *as an ideology* », « *as a discourse of occupational change* » (Svenson & Evetts, 2010)¹. Dans le contexte anglo-saxon, les *professions* correspondent à des métiers institués et légiférés, étayés sur des programmes de formation spécifiques, à la différence des *occupations*, qui correspondent à des métiers ou activités de travail, comme des emplois rémunérés. Dans le contexte hexagonal, la sociologie du travail et des professions – qui comprend la culture de travail, d'entreprise et de métier – interroge le fonctionnement du travail en tant que système (sociologie des organisations, sociologie des relations professionnelles), par l'analyse des constructions identitaires (Sainsaulieu 1977, Dubar & Tripier 1998) ou encore par l'identification d'échelles et de niveaux (individu, groupe, catégorie, classe) (Menger, 2003). Ce panorama plus large repose sur la notion française de profession, moins restrictive que celle de la distinction anglo-saxonne entre *professions* et *occupations*. L'utilisation de la notion de « culture » appliquée aux professions trouve sa place, pour la sociologie française, dans l'étude de la police (Monjardet, 1996), des enseignants ou plus récemment dans les travaux de Florent Champy sur les architectes (Champy, 1998). Ce dernier envisage les identités professionnelles des architectes, leur culture, selon un système structuré par des *valeurs, des savoirs et des savoir-faire* (Champy, 2009). Quant aux approches sociologiques des métiers du design, elles sont très rares.²
- 7 Le rapprochement entre culture et travail n'est pas sans lien avec la « culture d'entreprise », terme utilisé dans les organisations comme outil de management et discours gestionnaire. Les sociologues l'expliquent par les interactions (et leurs niveaux) dans l'entreprise. La culture d'entreprise, d'appartenance au groupe, par l'acceptation des différences et par la négociation (Sainsaulieu, 1977), transparait dans les travaux sur les groupes professionnels (Gadea et Demazière, 2009, Vézinat, 2016). Analyser et comprendre les cultures professionnelles permet donc de contextualiser les liens établis au travail dans l'organisation et les échanges sociaux. Denys Cuhe (2010) propose de parler de « *microculture* » de groupe pour définir ce contexte organisationnel de l'entreprise étudié à partir de l'ensemble des acteurs sociaux qui y prennent part. Au sein de ce vaste panorama qu'offre l'analyse sociologique de la culture professionnelle, notamment par l'identification des groupes professionnels ou encore les identités de métiers ou des professions, nous prenons le parti d'étudier cette « micro-échelle » sans toutefois prendre en compte, nous le verrons, l'ensemble des éléments relationnels et contextuels.

Cultures de la conception

- 8 La sociologie des cultures professionnelles en lien aux pratiques de conception transparait dans plusieurs courants sociologiques. La sociologie des techniques et de l'innovation (Vinck, 1999 ; Akrich, 1993) a mis en évidence certaines spécificités du travail de conception, notamment chez les ingénieurs, pour y aborder des problématiques ou caractéristiques de l'activité à partir de l'objet technique. Les métiers de la conception et de l'ingénierie ont également été abordés sous le prisme de l'innovation et des sciences de gestion par Armand Hatchuel et Benoît Weil (2008), à travers la théorie de la conception innovante ou théorie C-K³. Les travaux des sociologues Pierre-Michel Menger (2005) ou Howard Becker (1988) ont préféré quant à eux mettre en avant le contexte relationnel et social de la conception artistique.
- 9 La sociologie de l'architecture comme analyse de la culture des architectes a été l'objet de plusieurs travaux en France. Il en résulte une histoire hexagonale d'inscription des SHS, de la sociologie, au sein des écoles d'architecture (depuis 1968). Parmi cette diversité des sociologies de l'architecture, Christophe Camus (2010) évoque une sociologie « constructiviste » pour rendre compte de l'émergence d' « une sociologie de l'architecture conduite à privilégier la manière dont ces concepteurs font exister leur projet » (Camus, 2010, p. 75). Florent Champy (2009) interroge le sens que donnent les architectes à leur travail et celui des institutions, l'enseignement en écoles d'architecture, les pratiques en agence, pour y circonscrire la culture professionnelle. Les enquêtes socio-historiques de Dana Cuff (1991) ou l'anthropologie des agences d'architecture par Albena Yaneva (2009) exposent cet intérêt en vue de comprendre les spécificités de la culture des architectes.
- 10 La culture de conception propre au design a, quant à elle, été analysée par d'autres prismes que celui de la sociologie des cultures professionnelles, en privilégiant une perspective épistémologique centrée sur l'élucidation de l'activité de conception du designer, principalement au plan cognitif et méthodologique. Fondateur du premier département de recherche en design au Royal College of Arts de Londres, Bruce Archer a étudié la spécificité de ce qu'il appelle le « *designerly way of knowing* », considérant le Design comme une « troisième culture » éducative aux côtés des humanités et des sciences (Archer, 1979), tandis que Nigel Cross (1982, 2001, 2007) ou Kees Dorst (1997) ont étudié le mode de pensée propre aux designers (« *designerly way of thinking* » ou « *design thinking* »), avec un accent mis sur l'étude du processus de design (Dorst, 2008). Certaines études récentes basées sur des entretiens de concepteurs et designers abordent des enjeux d'identité professionnelle, mais ces études ne vont pas au-delà du vécu de l'activité professionnelle (Adams et al., 2011 ; Björklund et al., 2020).
- 11 Lorsque nous avons avancé l'idée de « culture de la conception » (Vial, 2014), c'était en continuité avec cette tradition de recherche épistémologique très soucieuse d'élucider l'entendement des designers et de le distinguer de celui des autres concepteurs (architectes, ingénieurs, etc.). Notre intention était de qualifier le mode de connaissance propre au design (*designerly way of knowing*) en le considérant comme le substrat d'une nouvelle discipline (héritage de Cross) fondée sur l'acte de projet (héritage de Findeli). Pour Cross, en effet, « *l'axiome sous-jacent de cette discipline est qu'il existe des formes de savoir propres à la conscience et à la compétence d'un designer, qui sont indépendantes des différents domaines professionnels de pratique du design* » (Cross, 2007). Le design peut ainsi devenir une discipline scientifique, au sens d'une discipline de

recherche possédant sa propre « originalité épistémologique ». Pour Findeli, à qui l'on doit cette formule, « l'originalité épistémologique » du design réside dans le fait que le mode de pensée propre au designer est fondamentalement « orienté-projet » (Findeli, 2010). « *Ce qui distingue fondamentalement le design de la géographie ou de la sociologie, c'est qu'il considère le monde comme un projet alors que les sciences le considèrent davantage comme un objet* », écrit-il (Findeli, 2003). La notion de « culture de la conception » a ainsi été proposée pour souligner le fait qu'un acte de conception spécifique fonde un nouveau rapport au savoir. « Culture de la conception » pouvait ainsi s'appliquer au design, à l'architecture, à l'ingénierie, etc., afin d'en distinguer les régimes épistémologiques.

- 12 Dans cet article, nous proposons d'étendre la notion de « culture de la conception » en combinant la dimension épistémologique initiale à la dimension sociologique des cultures professionnelles. Cette combinaison constitue selon nous une contribution interdisciplinaire originale associant sciences du design (l'enjeu de l'originalité épistémologique) et sciences sociales (l'enjeu des cultures professionnelles), en s'appuyant sur une réalité empirique de terrain (l'enquête que nous présentons).
- 13 Par culture de la conception, nous entendons désormais une culture professionnelle de la conception au sein de laquelle on retrouve à la fois un mode de pensée propre fondé sur un acte de conception spécifique (dimension épistémologique) et un micro-univers social constitutif d'une profession (dimension sociologique).

Designers et ergonomes

- 14 Peu de travaux étudient de manière comparative différents métiers ou cultures de la conception. Quelques études ont tenté d'analyser les similitudes et les différences entre designers et ingénieurs, notamment sous l'angle du modèle de conception (Rozenburg et Cross, 1991) ou de l'attitude face au prototypage (Yu et al., 2018). S'agissant des designers et des ergonomes, les tentatives de comparaison sont très rares. L'étude la plus significative est celle de Naël (2010), qui tente de dégager les parties communes et les complémentarités entre les deux métiers. Selon Naël, le designer est la personne qui, dans un projet de conception, porte l'activité créative et possède la vision la plus globale du produit à concevoir. De leur côté, les ergonomes ont un rapport ambivalent à la conception, oscillant entre deux attitudes : l'une (plus ancienne) qui délaisse la conception aux concepteurs pour se concentrer sur le diagnostic et l'évaluation des solutions, l'autre (plus récente) qui intègre l'accompagnement du processus de conception en appliquant les recommandations issues du diagnostic dans l'élaboration des prototypes (Naël, 2010). Il en résulte que les ergonomes ont, en pratique, un rôle de « *partenaires de la conception* » plutôt que de concepteurs, les amenant à contribuer à un processus piloté par les designers. Cette contribution engendre souvent des malentendus et des surprises, en raison de « *l'écart entre le designer et l'ergonome* » (Naël, 2010). Plus proches des modes de pensée rationalisés et des protocoles établis de l'ingénieur, les ergonomes peuvent se sentir en difficulté face au mode de pensée des designers. Le designer serait « *plus sensible que les concepteurs techniques à la qualité artistique et aux dimensions sensorielles du produit* » et « *plus conscient des impacts émotionnels qui vont influencer sur la perception du produit* » (Naël, 2010). « *Les interventions du designer sont souvent moins prévisibles, tout en étant plus visionnaires, au sens de l'intuition et de l'anticipation des situations futures* », ce qui suscite des difficultés pour l'ergonome, par exemple : « *garder une certaine distance par rapport aux envolées créatives ou émotionnelles possibles, sans les contrecarrer a priori* » (Naël, 2010). Ces considérations rejoignent les

travaux de Yu et al. (2018) qui ont montré que, dans les phases initiales de prototypage, les ingénieurs cherchent à définir des buts spécifiques à atteindre et mettent l'accent sur le fonctionnement technique en suivant un schéma de pensée linéaire, tandis que les designers utilisent le prototype pour explorer de manière créative l'espace de conception à la recherche de possibilités nouvelles et inédites. Selon Charrier et al. (2018), les ergonomes et les designers ont en commun d'intégrer les utilisateurs dans le processus de conception mais l'ergonome serait « *plus attentif aux caractéristiques physiques, psychologiques et cognitives de la personne* » et le designer serait « *plus sensible aux émotions, à la personnalité, aux caractéristiques sociales, culturelles ou encore idéologiques des personnes* » (Naël, 2010). Finalement, sans vouloir tomber dans la caricature, cette polarité entre designers et ergonomes face à la conception rejoint la polarité classique entre design fonctionnel (Norman, 1988) et design émotionnel (Norman, 2004).

Une étude hybride pour appréhender les cultures des ergonomes et des designers : de l'intervention à l'enquête

Une recherche post-interventionnelle

- 15 En janvier 2018, l'un de nous a été sollicité à titre de consultant pour réaliser une intervention au sein du groupe Orange, entreprise française de télécommunications intégrant 150 000 salariés (chiffres de 2018). Réalisée sans logique de recherche mais avec un souci de réflexivité, cette intervention répondait à une commande et servait l'entreprise, dans un contexte particulier. Nous la détaillerons plus loin. Elle consistait à faciliter des ateliers de co-création et de co-écriture et, à ce titre, elle a permis de générer un ensemble de données sur la définition des métiers de designer et d'ergonome. Une fois l'intervention terminée, ces données sont devenues un sujet de questionnement et de discussion entre les deux auteurs de cet article. Nous nous sommes interrogés sur la manière dont les identités et les caractéristiques spécifiques des designers et des ergonomes se révélaient, dans un contexte où l'entreprise redéfinissait son référentiel des métiers. En quoi un processus de reconnaissance professionnelle piloté par la DRH met-il en tension des identités professionnelles, des cultures de travail et de conception ? Qu'est-ce que cela révèle de l'évolution des métiers et des cultures de travail dans un contexte industriel fortement marqué par le numérique ? Et, bien sûr, quelle posture méthodologique adopter pour transformer l'intervention d'entreprise en terrain de recherche ? Guidés par la sociologie des professions, nous avons essayé d'enquêter après-coup, à partir des données fournies par l'intervention, sur des traits culturels propres à chacune des professions, représentées essentiellement par des designers et des ergonomes. C'est ce que nous appelons une *recherche post-interventionnelle*. Celle-ci se fonde sur trois types de données : 1) des données provenant de l'entreprise Orange (collecte de documentation grise issue principalement de la DRH du groupe, qui est à l'origine du chantier interne sur les métiers et qui en a défini les termes-clé (compétence, etc.) ; 2) des données collectées au cours des ateliers que nous avons facilités lors de l'intervention à proprement parler (propos individuels, observations d'interactions, documents rédigés coproduits) ; 3) des entretiens semi-directifs a posteriori (réalisés trois ans après l'intervention). Le fait d'avoir réalisé ces entretiens trois ans après constitue un

tournant par rapport à l'expérience initiale. Cela permet en effet, d'une part, de considérer rétroactivement des participants comme des enquêtés et, d'autre part, de rétro-concevoir l'intervention en entreprise comme un terrain d'enquête, certes un peu risqué au plan méthodologique, mais inaccessible autrement. Le traitement des données issues des ateliers a permis dans cette logique post interventionnelle de guider la conduite des entretiens pour mieux identifier la culture professionnelle.

Un essai de comparaison de deux cultures professionnelles

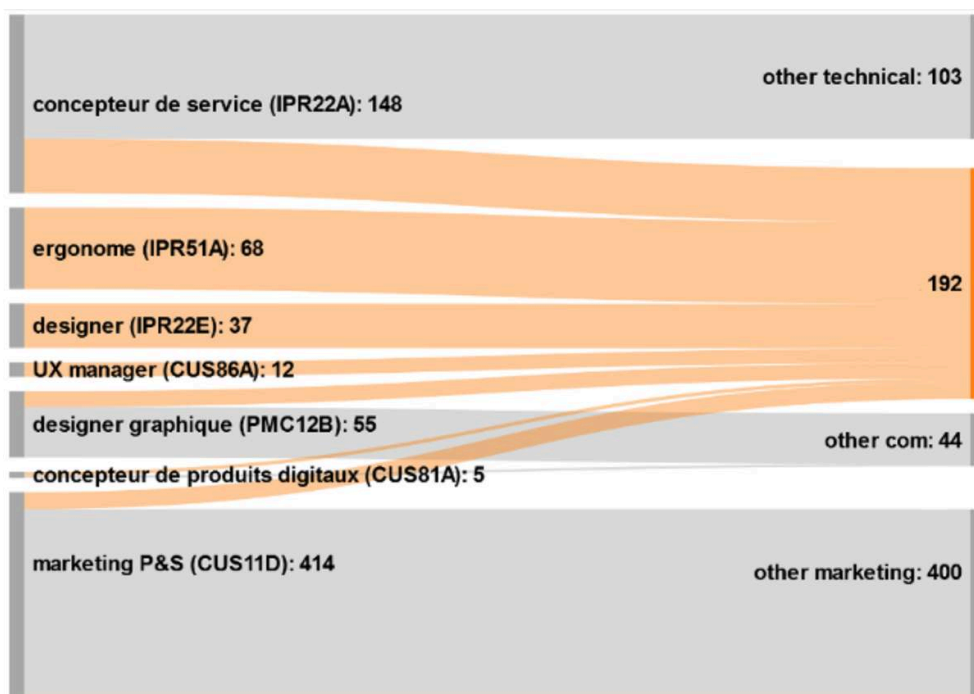
- 16 Face aux propositions sociologiques avancées par Julia Evetts ou Florent Champy pour étudier les cultures professionnelles, nous nous penchons sur les savoir-faire (plus que l'« idéologie » ou encore les « savoirs ») même si ces données d'enquête se centrent sur l'identification de la compétence. Point d'entrée de l'intervention et prisme par lequel il nous a été possible d'envisager la culture de conception des ergonomes et des designers, le terme de compétence imposé par la RH d'Orange et objet d'une "fiche métier" constitue une clef pour définir la culture professionnelle par les représentations émises sur l'identité de travail, les valeurs, ou encore l'activité de travail. Les méthodes ou schémas (Pyramide de Dilts) du domaine des GRH ont trouvé selon nous un apport complémentaire à l'analyse de ce matériau d'enquête. D'un point de vue méthodologique, l'identification culturelle de la conception de cette recherche post-interventionnelle fait le choix de la comparaison pour penser les différences et les éléments communs. Si le tableau des différences peut mener à des écueils historiques (Werner, Zimmerman, 2004), amalgames sociologiques et au « culturalisme » (Vigour, 2005), nous préférons réaliser un essai de comparaison afin de tourner notre terrain d'enquête à notre avantage pour esquisser des nuances, des distinctions entre ergonomes et designers, et chercher la bonne distance plus que de marquer le trait.

L'intervention en entreprise

Contexte

- 17 L'intervention a eu lieu dans un contexte particulier pour le groupe Orange, celui de la mise en œuvre de l'Accord sur la Reconnaissance des Compétences et des Qualifications des salariés signé le 20 février 2017. Cet accord poursuivait trois objectifs, selon un document interne : 1) « construire un nouveau modèle pour l'avenir » ; 2) « répondre aux attentes des salariés d'une reconnaissance accrue de leurs efforts » ; 3) « fluidifier les parcours professionnels ». La conséquence de la signature de l'accord, c'est que l'entreprise devait définir un nouveau référentiel des métiers. Au sein de la division *Technology & Global Innovation*, l'entité *Experience Design Lab (XDLAB)* était chargée de mener le travail de redéfinition des métiers qui la concernent. XDLAB regroupe environ 250 salarié·e·s et a pour mission de développer le design dans l'innovation chez Orange. L'entité rassemble des designers spécialisés (design de produits, design sonore, design d'interfaces, design conversationnel, etc.), des ergonomes, des linguistes et des sociologues des usages. Notre intervention de consultance avait pour but d'accompagner la direction XDLAB dans le travail de redéfinition de ses métiers. L'objectif était de rédiger une seule fiche métier permettant de regrouper sept métiers existants, ce qui représentait 192 personnes réparties dans 14 entités (Figure 1).

Figure 1. Fusion de 7 métiers de l'ancien référentiel en un seul métier (nombre de personnes concernées)



Source : document interne Orange

- 18 Ce chantier suscitait de fortes préoccupations en interne, d'autant plus que la nouvelle fiche-métier allait devenir un outil d'échange entre managers et collaborateurs sur des enjeux de reconnaissance professionnelle, d'évaluation des compétences, de promotion de carrière et de rémunération. Au niveau du groupe Orange, le chantier était piloté par la direction des ressources humaines (DRH). Celle-ci avait fourni, dès le mois de mai 2017, des lignes directrices. Parmi les enjeux soulevés, outre celui de la simplification, il y avait celui de produire de nouvelles définitions des métiers et des compétences en lien avec les évolutions du marché, de la technologie et de la stratégie, dans une vision internationale. Ces lignes directrices comportaient une présentation détaillée du « cadre rédactionnel » à suivre ainsi qu'une « ligne éditoriale » très précise (Figure 2).

Figure 2. Gabarit de la fiche-métier à respecter

| Un libellé de métier identique pour les deux bandes retenues | | |
|--|--|---|
| Métier | Contenu (1 ^{er} niveau bande CCNT) | Contenu enrichi (2 ^{ème} niveau bande CCNT) |
| Missions | 1 ou 2 phrases maximum commençant par un verbe à l'infinitif | 1 mission supplémentaire maximum (optionnel) |
| Activités | 5 activités maximum, commençant toutes par un verbe d'action à l'infinitif | 2 activités supplémentaires maximum (optionnel) |
| Compétences | 7 compétences maximum | 3 compétences supplémentaires maximum (optionnel) |

Source : document interne Orange

Méthode de l'intervention

- 19 Il a été décidé de constituer un groupe de salariés représentatifs de la variété des métiers concernés. Ce groupe aurait pour mission de rédiger la nouvelle fiche métier et d'en livrer une version opérationnelle pour la DRH du groupe Orange. Recrutés sur une base volontaire par deux managers à la suite d'un appel lancé en interne, les participants retenus comprenaient 9 femmes et 5 hommes, soit 14 personnes issues de 4 entités au sein de l'entreprise Orange (10 provenaient de l'entité XDLAB). Ils et elles étaient, pour moitié, des ergonomes et, pour moitié, des designers. Le travail s'est déroulé en présentiel, entre avril et juin 2018, sous la forme de trois ateliers. Notre intervention de consultance a consisté à animer ces ateliers et à faciliter le travail de co-création et de co-rédaction. Notre approche combinait des éléments méthodologiques mixtes intimement liés au profil de celui d'entre nous qui agissait à titre de consultant : techniques de *design thinking* (sur le modèle du prototypage rapide, il s'agissait de produire rapidement des mots sur papier selon un cadre normé et de les raffiner de manière itérative) ; techniques de codesign (cocréation et méthodes participatives sur des exercices rédactionnels concrets) ; techniques de médiation (approche émotionnelle de la gestion des tensions) ; techniques argumentatives (mise en mots, raisonnement, débat). Le design se trouve donc impliqué à plusieurs niveaux imbriqués : dans l'objet d'étude lui-même (les designers d'Orange) ; dans la méthode d'intervention présentée plus loin (*design thinking*, codesign) ; et dans la problématique théorique (saisir la spécificité du design par comparaison avec celle de l'ergonomie).

Premier atelier : le temps de la controverse

- 20 Le premier atelier a eu lieu les 10 et 11 avril 2018, au siège d'Orange, à Châtillon. Nous avons préparé un programme d'activités visant à stimuler la réflexion et le partage d'idées. Il s'agissait de travailler sur la définition des enjeux, l'élaboration de la problématique, la confrontation des regards. Notre programme s'inspirait de la méthodologie de la cartographie de controverses initiée par Bruno Latour (Venturini, 2008). Dès le début de l'atelier, d'importantes tensions se sont exprimées, en particulier de la part des participants ergonomes, très inquiets à l'idée de fusionner en un métier unique deux familles de métiers bien distinctes : celle des designers et celle des

ergonomes. Quel est « *le commun de nos différences ?* », a demandé une participante. Définir une fiche métier unique paraissait vraiment problématique, et ce d'autant plus que tous ces métiers sont « *en mutation constante* », a souligné une autre. Nous avons alors révisé le programme en temps réel avec les participants et nous nous sommes concentrés sur un objectif unique choisi avec les participants : identifier les points de convergence et les points de divergence entre les deux grandes familles de métier. Des sous-groupes de travail ont été constitués et incluaient au moins une designer et une ergonomiste. Ils avaient pour tâche d'écrire sur papier une liste de convergences et une liste de divergences (Figure 3). En tout, 27 listes ont été produites et 166 idées ont été formellement énoncées.

Figure 3. Travaux d'écriture des convergences et des divergences en sous-groupes



- 21 Un nuage de mots-clés a également été généré sous la forme d'un grand diagramme d'affinités à l'aide de *post-its* collés au mur. L'objectif était de formuler les mots-clés des deux familles de métiers afin de voir si d'autres thèmes apparaissent au-delà des « convergences » et des « divergences » : 82 *post-its* ont été générés et regroupés en 10 catégories. Cet exercice a permis de confirmer que le thème de l'attention portée à l'utilisateur-client était l'élément commun le plus important aux deux métiers.

Deuxième atelier : le temps de l'écriture

- 22 Le deuxième atelier a eu lieu les 16 et 17 mai 2018, à Rennes, dans les locaux d'Orange Labs. L'objectif était de procéder concrètement à la rédaction de la nouvelle fiche métier, en suivant un protocole participatif favorisant le consensus. L'atelier a suivi un déroulement progressif par phases itératives dont chacune était constituée d'une première étape d'écriture en petits groupes (Figure 4) et d'une seconde étape de partage et discussion en plénière (Figure 5).

Figure 4. Rédaction en parallèle en petits groupes hybrides (designer, ergonomiste)

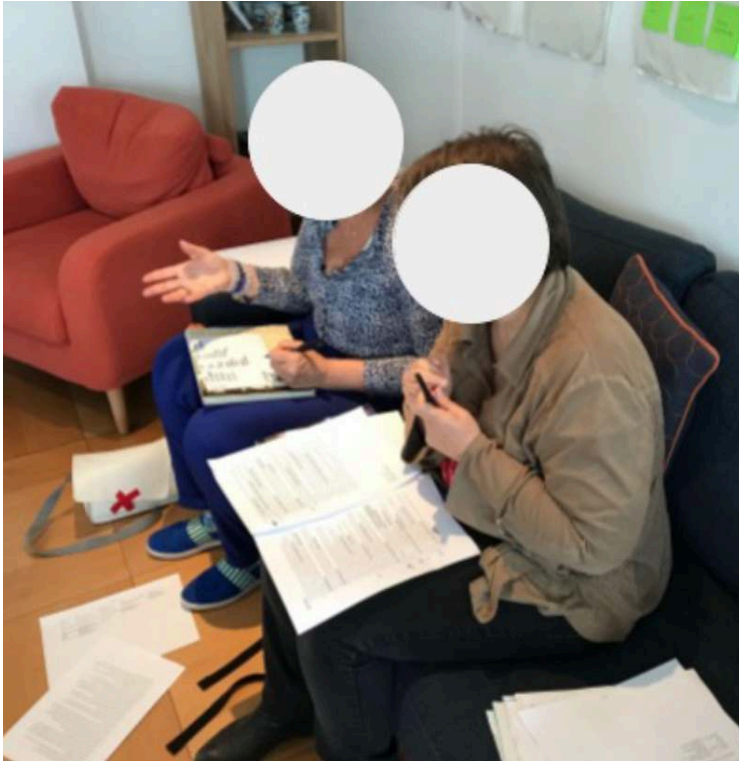


Figure 5. Rédaction collective à l'écran (moments de synthèse)



- 23 L'atelier suivait la structure du gabarit de la fiche métier (Figure 2) et portait successivement sur la mission (17 formulations produites), les activités (41 formulations) et les compétences « cœur de métier » (48 formulations). À l'issue de l'atelier, nous avons pu livrer un ensemble de formulations co-écrites et faisant consensus : 1 énoncé de mission, 6 énoncés d'activités et 10 énoncés de compétences, au sein desquelles une première approche des différences entre designers et ergonomes commençait à se dégager. Le libellé du métier, en revanche, a été gardé pour la fin car c'était le sujet le plus polarisant et le choix d'une formulation consensuelle semblait

impossible. Parmi les propositions les moins mal perçues, les trois libellés suivants sont ressortis : Spécialiste de l'expérience utilisateur, Spécialiste utilisateur, Architecte d'expérience. Toutefois, face au peu d'enthousiasme suscité par ce résultat, il a été conclu qu'un nom de métier était impossible à établir et qu'un nom de « groupe de métiers » conviendrait mieux.

Troisième atelier : le temps de la finalisation

- 24 Le troisième atelier a eu lieu le 5 juin 2018, à Châtillon. Il a été conduit en suivant le même processus que le deuxième atelier et s'est concentré sur la rédaction des niveaux de compétences et sur le libellé. La charge de travail était très élevée et le temps était compté. À la fin de l'atelier, une V1 de la nouvelle fiche métier a été livrée (Figure 6). Le sujet le plus polarisant a été à nouveau le libellé, pour lequel les participants ont validé le principe d'une formulation sous forme d'un « groupe de métiers ». Sur les vingt propositions discutées, six ont été retenues pour le vote, et une a pu se dégager à la majorité : il s'agit de « Métiers de l'Expérience Utilisateur, du Design et des Usages ». Ce troisième atelier s'est achevé sur une note positive et de nombreux commentaires chaleureux de la part des participants ont été partagés, comme celui-ci : « *C'était un plaisir de travailler ensemble. Personnellement, je suis satisfait du résultat alors qu'au début, je n'y croyais pas trop ;)* ».

Figure 6. Nouvelle fiche métier (version validée après les ateliers)

| | Contenu – Bande E | Contenu enrichi – Bande F |
|-------------|--|---|
| Mission | Créer, concevoir, améliorer les produits, services et autres dispositifs du Groupe, grâce à l'étude, l'exploration et l'expertise des usages réels, l'anticipation des usages futurs, en vue de garantir la meilleure expérience possible pour les utilisateurs et les clients. | |
| Activités | <ol style="list-style-type: none"> 1. Étudier, suivre et anticiper les usages, les pratiques, les technologies et les réalités du marché. 2. Recueillir les données d'usage et les analyser pour produire des connaissances et des dispositifs centrés-utilisateur. 3. Concevoir, réaliser, renouveler les produits, services et autres dispositifs du Groupe. 4. Évaluer les produits, services et autres dispositifs du Groupe auprès des usagers à des fins de préconisation et d'amélioration. 5. Accompagner dans la prise en compte des besoins utilisateurs et faciliter le développement de l'intelligence collective. | <ol style="list-style-type: none"> 6. Prendre part à la stratégie globale d'innovation et à l'orientation des produits, services et autres dispositifs du Groupe. 7. Contribuer à la transformation interne. |
| Compétences | <ol style="list-style-type: none"> 1. Recueillir des données et les analyser : collecter des données et les analyser pour produire des connaissances 2. Évaluer, tester, recommander : Évaluer et tester les dispositifs à des fins de préconisation 3. Modéliser, formaliser, prototyper : Créer, spécifier, réaliser des prototypes de produits, services et dispositifs 4. Faciliter la co-création : Mettre en œuvre des méthodes de création collective et pratiquer avec des groupes adaptés aux objectifs 5. Écouter, agir : Être à l'écoute des parties prenantes pour et construire un cadre relationnel constructif et responsable 6. Travailler ensemble : Travailler de manière transverse et en mode coopératif, s'adapter aux nouvelles formes d'organisation et de travail 7. Avoir l'Esprit ouvert : Être curieux, aller chercher l'information et apprendre en permanence pour mieux anticiper les changements | <ol style="list-style-type: none"> 8. Communiquer avec impact : Informer, mobiliser, convaincre les parties prenantes 9. Savoir appréhender les enjeux opérationnels et business : Connaître et utiliser le langage et les cadres conceptuels de nos partenaires organisationnels. S'inscrire dans la stratégie de l'entreprise 10. Influencer les écosystèmes complexes et variés : Connaître et comprendre les enjeux des parties prenantes et savoir réagir à la transformation de cet écosystème |

Trois témoignages post-intervention

- 25 Trois ans après l'intervention, nous avons réalisé trois entretiens approfondis semi-directifs : le premier, auprès de la directrice de l'entité XDLAB à l'origine de l'intervention ; le second et le troisième, auprès d'un designer et d'une ergonome ayant participé aux ateliers de 2018. L'objectif de ces témoignages est d'interroger la culture professionnelle des ergonomes et des designers à la lumière de leur expérience et de notre intervention. Ces témoignages peuvent présenter des généralités sur l'entreprise, mais ils éclairent des caractéristiques repérées par ailleurs durant l'intervention.

- 26 Le premier témoignage est celui de la directrice XDLAB, qui nous a présenté son rôle et son point de vue sur l'intervention. Étant la personne à l'initiative de cette démarche, son regard sur l'expérience passée met en lumière les effets au niveau d'un ensemble de métiers dans l'entreprise. Selon elle, l'enjeu principal de la direction des ressources humaines du groupe en 2018, c'est qu'il était « *très très difficile d'avoir une force, une stratégie de développement de compétences, de clarté, une lisibilité de la valeur de ces métiers. C'était très diffus et dans le contexte d'Orange, comme chacun de ces métiers est arrivé par des voies différentes, chacun y mettait son mot.* » Il était nécessaire de mettre en avant une stratégie d'inscription du design dans l'entreprise, où « *à partir de mai 2016 avec [la création de l'entité] XDLAB, c'est l'ensemble de ces histoires, qu'il fallait, non pas unir, mais rapprocher, faire s'entendre pour pouvoir aller chercher plus d'impact et plus d'influence* », et pour qu'« *on mobilise davantage* ». Son point de vue de placer le design au centre de l'action d'XDLAB était fondé sur la nécessité de trouver « *le point commun à tous ces métiers-là, de prendre le point de vue de l'utilisateur* ». Elle présente XDLAB comme une entité composée de différents métiers, « *mais globalement, c'est le design et le design à ses différentes composantes* », où l'ergonome joue un rôle d'« expert ». Cette reconnaissance du métier d'ergonome associé au designer s'est vue affaiblie durant l'intervention. La nouvelle fiche métier demandait l'« *acceptation* » de ce qu'elle nomme le « *cheminement* » de l'identité de l'ergonome aux côtés des designers. Cette difficulté a continué d'être observée après notre intervention, puisqu'au cours des trois années qui ont suivi, des ergonomes n'ont pas réussi à voir leurs compétences valorisées par les managers lors des évaluations annuelles, notamment sur les « *ré-ajustements de salaire* ».
- 27 Le deuxième témoignage, celui d'une ergonome présente depuis de longues années dans l'entreprise, souligne bien cette crispation, et ce d'autant plus que, pour elle, « *l'ergonomie, c'est l'adaptation des situations de travail à l'humain* ». Aujourd'hui, elle se dit « *désabusée* » par l'instrumentalisation qui a été faite de la fiche métier. Elle considère que les compétences des ergonomes ne sont pas reconnues malgré les formations et les acquis pour s'adapter. L'évolution des technologies et des savoirs professionnels amène les managers à oublier ou à ne pas connaître les dernières avancées dans leur grille au moment de l'évaluation. Au niveau du « *recrutement de projet* », c'est-à-dire lors de la recherche de compétences nécessaires, la fiche se révèle être inadaptée. En conclusion, elle avoue ceci : « *Moi, mon point de vue, et il est beaucoup trop idéal, ce serait de revenir à des fiches métier, des vraies fiches métier, et qu'au niveau de la gestion des ressources humaines, on arrive à entendre que des personnes qui ont des compétences cœur, elles, elles peuvent continuer à évoluer sur leur domaine et sur leur métier sans forcément avoir les compétences du métier phare qui est le design aujourd'hui.* »
- 28 Le troisième témoignage, celui d'un designer lui aussi présent depuis plusieurs années dans l'entreprise, est assez différent : la nouvelle fiche n'a pas eu d'effet sur son métier, « *ni plus-value, ni moins-value* ». Réunir le collectif autour de l'expérience utilisateur lui a semblé évident, mais il s'étend longuement sur le « *fossé* » qui s'est creusé entre designers et ergonomes lors de la formulation du libellé et des interactions dans les ateliers. Il insiste sur les relations qu'il entretient avec ses collègues ergonomes, qui se sentent selon lui « *subalternes* », « *sous le tapis* ». Pour lui, d'un « *point de vue politique interne, le design sera plus vendeur parce que c'est tellement large, le monde du design, qu'il y a forcément la notion de l'ergonome* ». Néanmoins, il souligne avec ténacité qu'« *il y a deux mondes* » qui se sont révélés durant l'intervention.

Résultats : un essai de comparaison de deux cultures professionnelles

Le commun recherché

- 29 La formulation du « nous » collectif pour se définir en tant que métier indique un sentiment d'appartenance à un groupe attaché « à concevoir », « à être force de proposition » (Tableau 1). L'accent sur l'« utilisateur » dans les propos montre cette convergence entre designers et ergonomes qui se rejoignent sur l'idée qu'ils et elles sont au service de l'utilisateur et de son expérience. La progression de la réflexion collective lors des ateliers a pu mettre en évidence ce commun qui rassemble autour de *l'humain, l'empathie, ou l'utilisateur*. Au niveau des activités, le deuxième atelier a positionné les « compétences-cœur » au centre des propos, en plaçant dans le pot commun celles-ci : « *étudier, suivre et anticiper les usages, les pratiques* » et plus spécifiquement le recueil de données ou l'élaboration des recommandations. Designers et ergonomes se rejoignent également sur d'autres dimensions jugées plus secondaires et qui se réfèrent à des compétences ou habitudes de travail partagées : « *collaboration* » et « *travail en équipe* », « *veille* », « *interdisciplinarité* », « *résolution de problèmes* ». Cela indique dans l'activité de travail une volonté de complémentarité entre les professionnels quand il était demandé aux designers et ergonomes du premier atelier d'indiquer individuellement les convergences et divergences entre eux (Tableau 1). Notre recherche post-interventionnelle laisse toutefois planer un doute sur ce qui les réunit au vu des réactions beaucoup plus tranchées recueillies dans les entretiens. Contribuer à un chantier lancé à la demande de la DRH de l'entreprise a probablement déterminé une certaine réserve pour se démarquer, comme en témoigne le libellé de la fiche provoquant des crispations dès le début de la démarche.

Tableau 1. Synthèse des données collectées via les listes de convergences et de divergences⁴

| Type de liste | Nombre de listes produites | Nombre total d'idées formulées | Exemples d'idées les plus significatives |
|---------------|----------------------------|--------------------------------|--|
| | | | |

| | | | |
|--------------|----|-----|---|
| Convergences | 15 | 83 | <ul style="list-style-type: none"> - « nos métiers se focalisent sur le client / utilisateur / consommateur » ; - « le point de vue de l'utilisateur est au centre de nos métiers » ; - « tous cherchent à faire de meilleurs produits / services / outils » ; - « tous nos métiers conçoivent » ; - « nous devons faire preuve de créativité » - « nos métiers requièrent de faire de la veille » ; - « tous doivent être force de proposition » ; - « nous travaillons tous avec d'autres disciplines » ; - « nous savons résoudre des problèmes » ; - « tous ont une logique d'anticipation et de production » ; - « on travaille en équipe » ; - « nos métiers doivent composer avec des besoins parfois contradictoires entre clients et marketing » ; - « nous aimons les challenges » |
| Divergences | 12 | 83 | <ul style="list-style-type: none"> - « l'ergonome montre et utilise la complexité des situations d'usage et des utilisateurs alors que les métiers du design conçoivent pour un utilisateur idéal, cible » ; - « le designer maîtrise les outils de production alors que l'ergonome est un expert de l'analyse » ; - « les ergonomes sont attachés à la normalisation alors que les designers prennent plus de liberté » ; - « certains conçoivent alors que d'autres testent » ; - « certains métiers ont pour objectif de séduire le client alors que d'autres ont pour objectif de servir l'utilisateur » ; - « les méthodes d'évaluation sont dispensées à une certaine catégorie de métiers alors qu'elles ne le sont pas pour d'autres » ; - « on ne veut pas du mot design alors qu'une pression interne et externe nous l'impose » ; - « certains travaillent dans la lumière alors que d'autres dans l'ombre » |
| Total | 27 | 166 | |

Le jeu des différences

- 30 On note trois différences principales à la croisée de nos données d'enquête et plus particulièrement des tableaux 2, 3 et 4 présentés plus bas.

Un rapport à l'expérience distancié mais complémentaire

- 31 Le libellé de la fiche met en avant l'« *expérience utilisateur* » et laisse entrevoir un sens différencié entre les designers et ergonomes : les ergonomes seraient plus impliqués dans l'évaluation et l'analyse fine des usages sans prêter beaucoup d'attention aux enjeux commerciaux (dimension que nous qualifions d'empirique et qui est ancrée dans le design fonctionnel selon Don Norman) (Tableaux 2, 3, 4) ; tandis que les designers seraient plus investis dans la production et le maquettage de l'expérience utilisateur en y intégrant la perspective marketing (dimension que nous qualifions d'expérientielle et qui est ancrée dans le design émotionnel selon Don Norman) (Tableau 1). Les designers attribuent au mot « *expérience* » une connotation plus entrepreneuriale par l'élaboration d'une « *expérience client* ». Ce rapport au client s'incarne certainement dans les techniques de design UI (*user interface*) des designers, dans leur habileté à manipuler des processus de projet prenant en compte l'utilisateur au plus proche des attentes des clients et du marché (application numérique, et IA). Les ergonomes, eux, parlent plutôt d'« *expérience d'usage* », c'est-à-dire que leurs savoirs et activités (amont et aval, pré conception et évaluation) les amènent à rechercher la qualité d'usage de l'expérience dans un souci d'objectivité indépendant de toute autre considération. Cette différence exprimée dans les ateliers a été particulièrement visible dans nos entretiens ; elle souligne la complémentarité des cultures de conception des designers et ergonomes.

Un effet de hiérarchie du design sur les ergonomes

- 32 Au niveau de la valeur que designers et ergonomes attribuent à leur travail en vue de donner un sens à leur métier, une ligne de partage se dessine : d'une part, les designers développent une vision globale de la conception par l'imagination, l'exploration dans une visée prospective et d'innovation, alors que les ergonomes se centrent sur les tâches de l'utilisateur, une « *expertise* » et un attachement aux « *usages réels* » (Tableau 2). Ce rapport au travail marque une distinction. Les designers « *créent* », « *accompagnent* », « *facilitent* » et cherchent une stratégie globale alors que les ergonomes « *recueillent des données d'usage et les analysent* », « *évaluent les produits et services* », c'est-à-dire contribuent. Les premiers se socialisent et communiquent en ayant une vue globale, les autres valorisent leurs activités liées au produit (Tableau 3) dans leur champ d'« *expertise* ». Ce tableau différentiel de cultures sensiblement placées à des niveaux différents situe l'activité du designer comme plus relationnelle et stratégique, et comme étant placée au-dessus de celle de l'ergonome dans l'organisation. Ce rapport dominant du design sur les ergonomes semble être plus ou moins accepté au sein du groupe Orange. Les représentations des uns et des autres (Tableau 4) renvoient à cette hiérarchie implicite par le sens qu'ils donnent à leur nom de métier : « *vieillot* » pour les ergonomes, « *tendance* » pour les designers (Tableau 4). Néanmoins une stratégie d'alignement d'identité des ergonomes sur les designers apparaît à travers le fait que les ergonomes se nomment volontiers *UX designers*, comme

pour effacer l'image subalterne de leur « expertise ». Cet intitulé de métier pour un ergonomiste se construit aussi au cours de sa trajectoire professionnelle au sein de l'entreprise, ce que nous avons décelé en filigrane dans les récits des parcours professionnels des témoignages recueillis. La reconnaissance des designers et du contexte de travail qui les incite à cohabiter sous la bannière du design, renforce paradoxalement le clivage avec les ergonomistes, qui restent d'autant plus attachés à leur activité sous le nom de l'ergonomie.

Tableau 2. Présentation de l'énoncé final de mission selon la perspective de chaque métier (atelier 3)⁵

| Énoncé final de la mission | Termes très appuyés par les ergonomes | Termes très appuyés par les designers |
|--|--|---|
| « Imaginer, inventer, créer, concevoir, améliorer, renouveler les produits, services et autres dispositifs du Groupe dans le cadre de collaborations interdisciplinaires, en vue de garantir, en conscience et en responsabilité, la meilleure expérience possible pour les utilisateurs et les clients, grâce à l'étude, l'exploration et l'expertise des usages réels et l'anticipation des usages futurs. » | <ul style="list-style-type: none"> - « inventer, concevoir, améliorer, renouveler » ; - « les utilisateurs » ; - « en conscience et en responsabilité » ; - « étude » et « expertise » ; - « usages réels » | <ul style="list-style-type: none"> - « imaginer, créer, concevoir » ; - « les utilisateurs et les clients » ; - « l'exploration » ; - « l'anticipation » ; - « usages futurs » |

Tableau 3 : Présentation de l'énoncé final des activités selon la perspective de chaque métier (ateliers 2 et 3)⁶

| Type de contenu | Se rapportant aux deux métiers de manière égale | Se rapportant plus (mais non exclusivement) à l'ergonomie | Se rapportant plus (mais non exclusivement) au design |
|-----------------|--|---|---|
| Activités | <ul style="list-style-type: none"> - « étudier, suivre et anticiper les usages, les pratiques, les technologies et les réalités du marché pour un périmètre donné » ; - « créer, concevoir, améliorer et réaliser les produits, services et autres dispositifs du Groupe » ; | <ul style="list-style-type: none"> - « recueillir les données d'usage et les analyser pour produire des connaissances et des dispositifs centrés-utilisateur » ; - « évaluer les produits, services et autres dispositifs du Groupe auprès des usagers à des fins de préconisation et d'autres choses » ; | <ul style="list-style-type: none"> - « accompagner les équipes interdisciplinaires dans la prise en compte des besoins utilisateurs et faciliter le développement de l'intelligence collective » ; - « participer à la stratégie globale d'innovation et à l'orientation des produits, services et autres dispositifs du Groupe » ; |

| | | | |
|--------------------------------------|--|---|--|
| Compétences « cœur de métier » | - « recueillir des données » ; - « élaborer des recommandations » | - « réaliser des études et des analyses » ; - « évaluer et tester » ; | - « modéliser, formaliser, prototyper » ; - « faciliter la co- création » ; |
|--------------------------------------|--|---|--|

Tableau 4. Paires conceptuelles visant à caractériser les différences entre ergonomie et design (atelier 1)⁷

| Termes proposés comme se rapportant plus à l'ergonomie | Termes proposés comme se rapportant plus au design |
|--|---|
| - empirique | - expérientiel |
| - objectif | - subjectif |
| - textuel | - visuel |
| - centré sur l'utilisateur | - centré sur l'utilisateur et sur le client (et sur la technologie) |
| - l'utilisateur | - le résultat |
| - « vieillot » | - « tendance » |

Un sens de la compétence partagé révélateur de pratiques spécifiques

- 33 Terme fortement utilisé par les gestionnaires de ressources humaines, la « compétence » devient un enjeu implicite de la culture professionnelle des designers et des ergonomes. Partagée par les représentations qu'on lui assigne, la compétence est plus assimilée pour les ergonomes à des techniques alors qu'elle correspond plus à des processus pour les designers (Tableau 3). Les ergonomes conçoivent leurs compétences par l'action de « réaliser des études et analyses » ou « tester et évaluer ». Les designers se voient « modéliser », « formaliser », « prototyper » et « faciliter la co-création » (Tableau 3). Ce sens différent donné au terme de « compétence » met en exergue une rupture comportementale vis-à-vis du travail et une distinction entre des tâches et des médias (protocole versus exploration). Ce terme indique par ailleurs cette quête de reconnaissance des designers et des ergonomes, face au design et au sein de l'entreprise. Il met aussi en perspective l'évolution de leur métier et la valorisation de celui-ci en prise avec le dogme de l'innovation.

Discussion et conclusion

- 34 Notre contribution convoque la notion de culture professionnelle dans deux métiers de la conception – designers et ergonomes – qui évoluent dans l'industrie française des télécommunications. Notre approche dite post-interventionnelle est fondée sur une

intervention en entreprise transformée en un terrain d'enquête sociologique, réflexif et semble t-il original. La démarche d'intervention, elle-même inspirée du design par la co-création, a permis de convertir des informations initialement destinées à la gestion de ressources humaines en données et questions sociologiques, ce qui est une démarche rarement mise en œuvre en sociologie (Livian, 2012). Nous pensons que cette approche post-interventionnelle est, dans le cas de notre étude, le seul moyen méthodologique d'accéder à un terrain et des données qui demeurent inaccessibles autrement. Les données recueillies offrent une variété de profondeur de champ autant sur les rapports que peuvent entretenir les deux types de professionnels étudiés que sur les relations qu'ils entretiennent au niveau de l'entreprise.

- 35 Grâce à cette approche post-interventionnelle, notre étude offre plusieurs résultats sous la forme d'un essai de comparaison. Les deux cultures de la conception étudiées montrent une cohabitation forcée, où le designer domine sur l'ergonome malgré des valeurs distinctes et des complémentarités d'action. Au-delà de la visée ré-unificatrice voulue par l'organisation, une zone d'hétérogénéité irréductible subsiste entre les deux métiers. Cette cohabitation forcée se fait au nom du design, dont le concept semble fonctionner comme un « mot d'ordre » (Deleuze et Guattari, 1980), ce que confirment les analyses critiques de l'usage incantatoire du terme design dans l'époque actuelle (Candel, 2019). La cohabitation forcée est aussi révélatrice de l'évolution des métiers de la conception dans un contexte industriel fortement marqué par le numérique.
- 36 L'échantillon d'étude reste toutefois trop restreint pour en tirer tous les éléments nécessaires à la caractérisation d'une culture professionnelle à partir des variables utilisées en sociologie des professions, notamment pour dépasser le stade de l'essai de comparaison. L'approche post-interventionnelle laisse aussi une empreinte de l'entreprise pouvant peser sur l'autonomie du chercheur. Enfin, cet essai de comparaison est conduit à partir de références qui sont plus ancrées dans le champ de la recherche en design que celui de l'ergonomie, ce dernier nous étant moins familier. Finalement, cette contribution ouvre des perspectives et des pistes de recherche à approfondir, tant du côté de la recherche en design que de la sociologie des métiers du design, sur les similitudes et les différences entre designers et ergonomes, mais aussi sur l'évolution de ces métiers. En quoi le numérique dans les télécommunications façonne-t-il l'arrivée de nouveaux métiers de la conception autant qu'il renforce des résistances et des dominations ? Quelles cultures de métiers et de conception se développent par ces nouvelles technologies et pratiques ?
- 37 **Déclaration d'intérêts :** Stéphane Vial a été rémunéré par Orange pour réaliser l'intervention analysée dans cet article. La mission rémunérée n'impliquait pas d'écrire cet article, dont l'idée a émergé une fois l'intervention terminée. Les documents internes ou informations internes révélées dans cet article ont reçu l'approbation d'Orange.

BIBLIOGRAPHIE

- Adams, R. S., Daly, S. R., Mann, L. M., & Dall'Alba, G. (2011). Being a professional : Three lenses into design thinking, acting, and being. *Design Studies*, 32(6), 588-607.
- Akrich, M. (1993). Les objets techniques et leurs utilisateurs, de la conception à l'action, in *Les objets dans l'action*, sous la direction de Bernard Conein, Nicolas Dodier & Laurent Thévenot. Paris : Éditions de l'EHESS.
- Archer, B. (1979). Whatever became of Design Methodology ?, *Design Studies*, 1(1), p. 17-18.
- Archer, B. (1979). The Three Rs, *Design Studies*, 1(1), p. 18-20.
- Becker, H. S., Menger, P. M., & Bouniort, J. (1988). *Les mondes de l'art* (Vol. 1). Paris : Flammarion.
- Björklund, T, T. Keipi & H. Maula (2020) 'Crafters, Explorers, Innovators and Co-creators : Narratives in designers' identity work'. *Design Studies*, 68, 82-112.
- Camus, C. (2010). Pour une sociologie « constructiviste » de l'architecture. *Espaces et sociétés*, 2(2), 63-78. <https://doi.org/10.3917/esp.142.0063>
- Candel, E. (2019). La glande pinéale, ou le design comme promesse. *Interfaces numériques*, 8 (1), 170-196.
- Champy, F. (2009). La culture professionnelle des architectes, in *Sociologie des groupes professionnels*, sous la direction de Didier Demazière & Charles Gadéa, Paris : La Découverte.
- Champy, F. (1998). *Les architectes et la commande publique*. Paris : PUF.
- Charrier, M., Bazzaro, F. & Sagot, J. (2018). Mieux prendre en compte les personnes en situation de handicap : soutenir l'interdisciplinarité entre design et ergonomie. *Sciences du Design*, 2(2), 91-102.
- Cuche, D. (2010). VII. Cultures d'entreprise et cultures professionnelles. Dans : Denys Cuche éd., *La notion de culture dans les sciences sociales* (pp. 115-125). Paris : La Découverte
- Cuff, D. (1991). *Architecture : The Story of Practice*, Cambridge : MIT Press.
- Cross, N. (1982). Designerly ways of knowing, *Design Studies*, 4(3), 221-227.
- Cross, N. (2001). Designerly ways of knowing : design discipline versus design science, *Design Issues*, 17(3), 49-55.
- Cross, N. (2007). *Designerly Ways of Knowing*, Basel-Boston-Berlin, Birkhäuser.
- Deleuze, G. et Guattari, F. (1980). *Mille plateaux*, Paris, Minuit.
- Dorst, K. (1997). *Describing Design : a comparison of paradigms*, Thèse de doctorat, Université de Technologie de Delft (Pays-Bas).
- Dorst, K. (2008). Design research : A revolution-waiting-to-happen. *Design Studies*, 29(1), 4-11.
- Dubar, C. & Tripier, P. (1998). *Sociologie des professions*. Paris : Armand Colin.
- Findeli, A. (2003), « La recherche en design, questions épistémologiques et méthodologiques », in Jollant-Kneebone, F. (dir.), *La critique en design. Contribution à une anthologie*, éd. Jacqueline Chambon, Nîmes, 2003.
- Findeli, A. (2010), « Searching for Design Research Questions : Some Conceptual Clarifications », in Chow, R. (dir.), Jonas, W. (dir.), Joost, G. (dir.), *Questions, Hypotheses & Conjectures : discussions on*

- projects by early stage and senior design researchers, Design Research Network/ iUniverse, Bloomington.
- Gadéa, C., Demazière, D. (Ed.) (2009). *Sociologie des groupes professionnels. Acquis récents et nouveaux défis*. Paris : La Découverte.
- Hatchuel, A. et Weil, B. (2008). *Les nouveaux régimes de la conception. Langages, théories, métiers*. Vuibert, Cerisy.
- Livian, Y. (2012). *Les apports de la sociologie à la gestion des ressources humaines : Fondements de la GRH*. (auto publication : HAL Id : halshs-00804685)
- Menger, P. M. (2003). *Les professions et leurs sociologies : Modèles théoriques, catégorisations, évolutions* (Vol. 3). Les Éditions de la MSH.
- Menger, P. M. (2005). *Profession artiste. Extension du domaine de la création*. Paris : Textuel.
- Monjardet, (1996), *Ce que fait la police : sociologie de la force publique*. Paris : La Découverte.
- Naël, M. (2010). L'ergonome et le designer. In Gérard Valléry (éd.), *Ergonomie, conception de produits et services médiatisés* (pp. 331-360).
- Norman D. (1988). *The Design of Everyday Things*. New York : Basic Books, 3e éd. 2013.
- Norman D. (2004). *Emotional Design : Why we love (or hate) everyday things*. Basic Books.
- Roozenburg, N. & N. Cross (1991). Models of the Design Process : integrating across the disciplines, *Design Studies*, vol. 12, No. 4, pp. 215-220.
- Sainsaulieu, R. (1977). *L'identité au travail : les effets culturels dans l'organisation*. Paris : Presses de la FNSP.
- Svensson L. G., Evetts J. (2010). *Sociology of professions ; continental and Anglo-Saxon traditions*, Göteborg : Daidalos, 212 p.
- Vézinat, N. (2106). *Sociologie des groupes professionnels*. Paris : Armand Colin, coll. "128".
- Venturini, T. (2008). La cartographie des controverses. Communication au Colloque CARTO 2.0, Paris, le 3 avril.
- Vigour, C. (2005). *La comparaison dans les sciences sociales*. Paris : La découverte.
- Vinck, D. (1999). *Ingénieurs au quotidien : ethnographie de l'activité de conception et d'innovation*. Grenoble : Presses universitaires de Grenoble.
- Yaneva, A. (2009). *Made by the Office for Metropolitan Architecture : an ethnography of design*. Rotterdam : 010 Publishers.
- Yu, F., Pasinelli, M., Brem, A. (2018). Prototyping in theory and in practice : A study of the similarities and differences between engineers and designers. *Creativity and Innovation Management*, 27 :121-132.
- Vial, S. (2014). De la spécificité du projet en design : une démonstration, *Communication et organisation*, 46, 17-32.
- Watkin, T. (2016). Comment penser l'innovation sociale par une sociologie du design ? *Sociétés en mouvement, Sociologie en changement, CR27 Sociologie Économique, XXème colloque de l' AISLF (Association Internationale des Sociologues de Langue Française)*, UQAM, Jul. 2016, Montréal, Canada.
- Werner, M., & Zimmermann, B. (Eds.). (2004). *De la comparaison à l'histoire croisée*. Paris : Seuil.
- Zanten, A. V. (2003). Les cultures professionnelles dans les établissements d'enseignement : collégialité, division du travail et encadrement. In Menger, P.-M. (Ed.), *Les professions et leurs*

sociologies : Modèles théoriques, catégorisations, évolutions. Paris : Éditions de la Maison des sciences de l'homme.

NOTES

1. Notre traduction : “le professionnalisme comme une valeur occupationnelle”, “comme une idéologie”, “comme un discours de changement occupationnel”.
 2. Signalons que l'un de nous a tenté d'aborder la sociologie des pratiques du design (Watkin, 2016).
 3. Voir en ligne : <https://www.ck-theory.org>.
 4. Les idées énoncées dans ce tableau sont des phrases rédigées tel quel par les participant·es lors du premier atelier.
 5. Les formulations présentées dans ce tableau sont des énoncés proposés par le consultant (à partir de ceux générés par les participant·es) et validés à l'unanimité par les participant·es lors des séances de rédaction participative.
 6. Les formulations présentées dans ce tableau sont des énoncés proposés par le consultant (à partir de ceux générés par les participant·es) et validés à l'unanimité par les participant·es lors des séances de rédaction participative.
 7. Les formulations présentées dans ce tableau sont des énoncés proposés par le consultant lors d'un exercice de synthèse qui faisait suite à un débat avec l'ensemble des participant·es. Les termes « vieillot » et « tendance », en revanche, sont des termes employés tel quel par les participant·es, d'où les guillemets.
-

RÉSUMÉS

L'objectif de cet article est d'éclairer la spécificité de deux cultures de conception, celle des designers et celle des ergonomes, en mettant à profit l'exercice de la comparaison pour identifier les caractéristiques de leurs cultures professionnelles respectives. En combinant des données issues d'une intervention de consultance en entreprise et celles issues de plusieurs entretiens réflexifs réalisés après l'intervention, nous cherchons à enquêter de manière originale sur des traits culturels propres à chacun des deux métiers (designer, ergonome), en mobilisant la notion sociologique de culture professionnelle. Dans un premier temps, nous présentons le contexte théorique et professionnel de l'étude de la culture professionnelle pour appréhender la conception des ergonomes et des designers (section 1). Ensuite, la méthodologie dite *post interventionnelle* décrit les ateliers menés pendant l'intervention et une série d'entretiens post-intervention (section 2). Enfin, nous distinguons trois pistes de résultats sous la forme d'un essai comparatif de la culture professionnelle des deux métiers : des complémentarités malgré une mission commune, un effet de hiérarchie du design par une domination des designers sur les ergonomes, et une représentation de leurs savoirs-faire partagée selon le sens donné à leurs compétences (section 3).

INDEX

Mots-clés : design, ergonomie, culture de la conception, culture professionnelle, métier

AUTEURS

STÉPHANE VIAL

École de design, Université du Québec à Montréal, Canada. Courriel : vial.stephane@uqam.ca

THOMAS WATKIN

Laboratoire PROJEKT (UPR), Université de Nîmes, France. Courriel : thomas.watkin@unimes.fr