

# Fil rouge

**Thomas Autier**

**Jullian Lopez**

Nous avons choisi d'axer notre fil rouge sur quatre points qui nous semblaient essentiels :

- Les points clefs des collaborations multiprofessionnelles
- Les situations de collaborations multiprofessionnelles pour l'ergonome
- Collaborer ? Pourquoi ?
- Ergonome : Le marginal sécant

## **1. Les points clefs des collaborations multiprofessionnelles**

En regardant les différentes communications, il se dégage un certain nombre de points clefs qui vont nous permettre d'appréhender les différentes collaborations avec les autres professionnels. Alors nous n'avons pas la prétention d'être exhaustifs, mais nous voulons revenir sur certains points clefs évoqués qui nous semblent essentiels.

Comme le disait François Daniellou dans son introduction: « on collabore avec des personnes, pas avec des professionnels typiques, comme on ne collabore pas avec une entreprise mais avec les personnes qui forment l'entreprise ». Il est essentiel de prendre en compte que l'on a à faire à un collectif humain, avec ses dimensions techniques mais aussi sociales, économiques, culturelles, émotionnelles... Un projet, c'est avant tout un groupe de personnes en interactions, fortement en rapport avec une communauté plus large (comme par exemple l'entreprise, des organismes divers, la profession et la société) dont dépend l'attribution des ressources, l'évaluation du travail accompli ou la reconnaissance. La réalisation d'un projet, impliquant à la fois le groupe projet et son environnement, va mettre en action des processus de conception, d'organisation, de contrôle mais aussi des ressources, des méthodes et des outils. Cette réalisation va mettre aussi en action des processus relationnels, communicationnels et collaboratifs. Ces processus-là sont en général assez peu formalisés. On ne consacre que peu de méthodes et d'outils pour construire et gérer ces relations entre les hommes. Et pourtant, on a pu constater au travers des différentes interventions lors de ces journées que la réussite d'un projet dépend avant tout des femmes et des hommes qui en sont les acteurs, de leurs relations et de la collaboration qu'ils vont être capables de construire.

Un autre point clefs dont tout le monde a parlé lors de ces journées est que pour collaborer il faut définir un but commun. Notamment, il est essentiel de bien choisir les mots pour définir l'objet commun et on préférera parler du fonctionnement d'un bâtiment plutôt que du bâtiment en lui-même. Ce qui nous amène à la définition d'un vocabulaire commun car les mots ne veulent dire que ce sur quoi on se met d'accord. Il faut vulgariser notre jargon.

Il faut adapter les termes et les concepts que l'on utilise pour nos analyses lorsqu'on s'en sert pour communiquer avec les autres professionnels. Comme l'a dit Véronique Godard : « il faut savoir adapter le message ergonomique sans l'appauvrir ».

Ensuite nous devons comprendre l'expertise de chacun des acteurs avec qui nous devons collaborer, et comme l'a dit entre autre, Dimitris Nathanael, nous devons prendre le temps afin de pouvoir s'exprimer avec les termes et les formalisations des autres professionnels pour pouvoir communiquer efficacement. Et puis il ne suffit pas de comprendre l'expertise de chacun, mais il faut ensuite la reconnaître. La reconnaissance doit être explicitement exprimée : on doit montrer à l'autre qu'on a compris son expertise, ses compétences (comme l'a dit Stéphane San Millan : « Travailler ensemble, c'est se reconnaître »).

S'il est indispensable de bien comprendre l'expertise de chacun des acteurs avec qui nous devons collaborer il est également essentiel de faire reconnaître notre propre expertise et donc de savoir expliquer clairement non pas ce qu'est l'ergonomie mais à quoi ça va servir et quelles sont les compétences et la plus-value que nous allons pouvoir apporter à un projet particulier. C'est vrai qu'en tant que jeunes praticiens nous avons pu constater que ce qui fonctionne très bien c'est de donner un exemple de l'apport de l'ergonomie dans un projet similaire. C'est pour cela qu'il nous semble important de se créer une bibliothèque d'exemples que l'on peut utiliser pour expliquer nos actions sur le terrain. Jacques Escouteloup parlait de l'importance de capitaliser les expériences des uns et des autres à laquelle on peut rajouter l'importance des échanges entre professionnels de l'ergonomie et des professionnels avec les futurs professionnels que sont les étudiants lors de congrès comme celui-ci pour enrichir cette bibliothèque d'exemples.

Dans la même idée, il est important d'être reconnu dans sa profession. On collabore d'autant mieux avec les autres professions que l'on est reconnu dans la sienne. Il faut être reconnu dans sa discipline, dans son propre monde. En tant que jeunes praticiens nous pensons qu'il est essentiel d'exister dans les différents réseaux locaux et institutionnels qui tissent notre métier. Il faut communiquer sur notre propre activité pour d'une part faire reconnaître notre professionnalisme, que l'on fait le métier dans les règles de l'art et aussi pour se constituer un panel de personnes référentes vers lesquelles on pourra se tourner quand on aura besoin d'un œil extérieur sur un projet.

Ensuite nous devons également reconnaître nos propres frontières d'expertise et nos irréductibles. François Daniellou le disait lors de son introduction: « il faut comprendre les irréductibles de chaque professionnel ». Ceci nous permettra de déterminer nos marges de manœuvres, la part de compromis réalisables et nous permettra de nous positionner au sein du projet de la façon la plus efficiente possible. On voit finalement que lors d'un projet nous allons naviguer entre nos irréductibles et nos frontières d'expertise tout en prenant en compte les irréductibles des autres acteurs du projet. Toujours lié aux expertises des différents acteurs, il va falloir comprendre les horizons et les échéances temporelles de chaque profession (elles peuvent être définies par la loi, par les règles de métiers ou par le management de projet) car comme la souligné Gérard Bouché, les collaborations multiprofessionnelles sont très différentes selon le stade des interventions.

Il va falloir également comprendre, comme le disait Gabin Gindro dans son exposé sur Labeyrie, la structuration du projet et le cadre formel de collaboration ainsi que les boucles de régulation possibles. Il est nécessaire de comprendre les enjeux de pouvoir qui se jouent à l'intérieur d'un projet ou entre les différents intervenants par une analyse stratégique. Pour se faire, il faut, comme le dit Jacques Christol, se désenclaver. C'est à dire identifier

les besoins et les difficultés des différents acteurs pour pouvoir se positionner au mieux au cœur du projet et collaborer avec les acteurs stratégiques (comme les décideurs) sans pour autant marginaliser la personne qui nous a permis d'intervenir.

Ensuite il faut créer de la confiance. Francis Six dit de l'intervention que c'est plus une interaction qu'une action. Il rajoute que la confiance est primordiale est qu'elle est à la fois la production de l'interaction et une condition à sa poursuite. Cette confiance permet :

- notre banalisation auprès des opérateurs pour récupérer les situations d'actions caractéristiques,
- de construire notre légitimité auprès des cadres techniques pour mettre au cœur du débat ces situations d'actions caractéristiques,
- de construire notre positionnement stratégique auprès des décideurs pour permettre la transformation d'une situation de travail pathogène par exemple.

Enfin, comme le disait Dimitris Nathanael, chaque intervenant devrait percevoir sa participation comme la contribution d'un niveau de description de la réalité, parmi d'autres tous aussi valables.

## **2. Les situations de collaborations multiprofessionnelles pour l'ergonome**

### **2.1. Les différentes situations présentées**

Quand on se penche sur tout ce qui nous a été raconté au cours de ces 3 jours, on se rend compte de la formidable richesse et de la diversité des situations dans lesquelles les ergonomes sont amenés à exercer leur pratique et donc à collaborer avec une multiplicité d'acteurs. En établir la liste serait d'ailleurs quelque peu rébarbatif. On va quand même essayer de rappeler ces contextes d'interventions de manière à insister sur le fait que, même si effectivement il faut continuer dans bien des cas à se promener avec notre bâton de pèlerin, comme Frédéric Darmon l'a souligné avec un brin de résignation peut être, il est réconfortant de constater que l'ergonomie élargit son champ des possibles et que finalement cette multiplicité de contextes est un reflet de la bonne santé, de la démocratisation et de l'essor progressif de notre discipline.

L'ergonomie en Grèce. Il y a tout d'abord eu l'exemple un peu à part de Dimitris Nathanael qui lui, a encore beaucoup de chemin à parcourir avec son bâton, d'après ce qu'il nous en a dit, pour développer l'intégration de l'ergonomie dans des projets en tant que discipline à part entière.

Ensuite on a pu voir avec l'intervention chez Labeyrie une expérience très riche en matière de collaborations multiprofessionnelles. On a d'abord vu une première collaboration permettre l'émergence d'une équipe formée d'un ergonome consultant et de chargés de mission ARACT, Cap Emploi et AGEPHIP. La cohésion de cette équipe et la confiance qu'elle dégagait a permis de remporter l'adhésion du chef de projet qui a servi de relais fort à l'intérieur de l'entreprise. Ceci a été un atout pour mettre en place les bases d'une collaboration entre cette équipe d'intervenants et tous les acteurs internes et externes de cette entreprise. Je voudrais quand même revenir sur un point qui a suscité de vives réactions dans la salle, c'est l'absence de participation du médecin du travail dans cette intervention pourtant réussie. Jean-François Thibault l'avait noté lors du débat, mais je tiens à re-préciser qu'il ne s'agit finalement que du témoignage d'une expérience de

collaboration ratée avec une personne particulière et que le retour sur la pratique dont ces Journées sont le vecteur, est aussi fait pour parler de ce qui n'a pas marché. Sans pour autant en faire des généralités.

D'autant qu'on a également pu voir 2 exemples de collaborations réussies avec des médecins du travail. La première dans le cadre de la collaboration en prévention dans le monde agricole avec la MSA 33. Où l'on a vu comment un préventeur ergonomiste était amené à collaborer étroitement avec un médecin du travail faisant partie de la même structure que lui. Ses collaborations ne se limitent bien évidemment pas à ça puisqu'il est amené à collaborer avec d'autres acteurs internes comme les services sanitaires et sociaux ou encore avec les services de communication (pour des documents et des brochures par exemple). Il collabore également avec des acteurs externes tels que les exploitants agricoles, les organismes et les filières professionnelles.

Un autre exemple de collaboration réussie entre ergonomes et Médecin du travail nous a été donné par la communication de Stéphane San Millan, Lucie Nouviale, Aurélie Tondoux et Danielle Estève, qui nous ont raconté leur collaboration au sein l'AH1 33, une association santé au travail pour ensuite collaborer avec les acteurs de l'Entreprise lors de l'intervention.

Brahim Mohammed-Brahim nous décrivait, dans son discours introductif, le cas un peu particulier des IPRP où la pluridisciplinarité et donc la collaboration sont érigées comme une obligation alors que les modes de fonctionnement et d'organisation des relations entre les différents professionnels ne sont absolument pas définis par les textes. De plus, il y a une obligation à sens unique vis-à-vis du médecin du travail qui risque de ne pas favoriser les relations des professionnels avec celui-ci.

On a également entendu l'expérience d'une ergonomiste interne et de ses collaborations au sein de l'industrie automobile. Véronique Godard a insisté sur le fait que la connaissance de l'organisation et des organisations pouvait servir de levier d'action à l'ergonomiste et qu'elles entraînent également dans le champ du transformable.

Les interventions de Gérard Bouché et de René Gamba nous ont montré les collaborations que l'ergonomiste est amené à mettre en place pour participer à un projet architectural. On a vu dans ces communications qu'il faut une bonne connaissance des métiers, des pratiques des acteurs et des stratégies individuelles. Et, pour se mêler de ce qui nous regarde, il faut aussi une bonne connaissance des processus et des moments de prise de décision dans les projets architecturaux.

Dans cette diversité de contextes, de nombreux ergonomistes ont participé aux tables rondes, entre autre, Cédrik Renaud, ergonomiste travaillant à l'Institut Maritime de prévention, qui nous disait que, pour lui, répondre à la question « comment construire » revient à s'interroger sur les adaptations, les compromis que l'on doit faire par rapport à l'intervention ergonomique telle qu'on a pu l'apprendre mais aussi telle qu'on la considère comme efficace.

Le point commun à tous ces exemples est que les collaborations multiprofessionnelles ont, pour l'ergonomiste, toutes pour objectif de mettre au cœur du débat entre les différents acteurs les résultats de notre collaboration essentielle qui est celle que l'on développe avec les opérateurs de première ligne qui sont experts de leur propre situation de travail. Ce qui est très différent en revanche ce sont les types de projets dans lesquels les ergonomistes interviennent.

## 2.2. Des projets très différents...

Les projets sont tous différents et les collaborations seront différentes dans chacun de ces projets. La collaboration est adaptative, ce n'est pas quelque chose qui peut être défini dans l'absolu. On ne peut pas vraiment apprendre à collaborer, on peut juste donner des repères sur le terrain. Ce sera ensuite notre mobilisation qui déterminera les conditions de la collaboration avec les autres. On ne collabore pas non plus de la même façon avec un interlocuteur s'il est fan de rugby ou s'il est fan de Mozart même si les 2 ne sont pas incompatibles. On ne collabore pas non plus de la même manière avec la même personne si elle est en forme ou si elle a passé la nuit à être réveillée par sa petite fille.

Dans ce cadre là, tout ce qui sera une réponse rigide, standardisée de l'ergonome, est voué à l'échec. Il faut que l'ergonome soit capable d'apporter des réponses adaptatives en fonction de la demande et du projet, mais aussi en fonction des métiers et des acteurs qui en font partie.

Un autre point qui a été abordé concerne les marges de manœuvre dont on dispose sur un projet. L'ergonome parle souvent de ses marges de manœuvre, mais tous les acteurs d'un projet disposent de marges de manœuvre propres en fonction de leur profession et de leur rôle dans le projet. Plus le projet avance, plus les marges de manœuvre des différents acteurs se réduisent. Leur activité s'en trouve alors de plus en plus contrainte. Ils sont donc de moins en moins aptes à prendre en compte les contraintes des autres et le « faire collaborer » devient difficile à mettre en place. Nous reviendrons d'ailleurs plus tard sur cette notion de « faire collaborer ».

Si on arrive au début d'un projet, on va participer à la mise en place d'une organisation collective qui vise à ce que le travail humain soit au cœur du débat. Une partie intégrante de cette organisation sera la formalisation des modes, des lieux et des moments de la collaboration entre les différentes professions. Plus on arrive tard dans un projet, plus il sera difficile de jouer sur les relations déjà établies, et parfois conflictuelles, entre des acteurs évoluant dans un environnement de plus en plus contraint techniquement, financièrement, contractuellement... L'ergonome aura du mal à faire collaborer mais aura aussi du mal à collaborer lui-même avec les autres, car il va amener des contraintes organisationnelles et fonctionnelles issues de notre analyse du travail qui n'auront pas été prise en compte au début du projet. Il va donc venir remettre en cause des choix déjà pris ce qui sera plus source de conflits que de collaboration. Gabin Gindro a également insisté sur le paradoxe de la conception. Les marges de manœuvre se réduisent en même temps que le projet avance et que nos connaissances sur la situation de travail augmentent.

Il y a une autre dimension importante à prendre en compte, c'est la notion de temporalité de la collaboration. Ça prend du temps, ça évolue et c'est dynamique. C'est souvent fragile aussi, il y a un équilibre à conserver avec l'évolution du projet. On ne collabore pas de la même manière au début, pendant et à la fin d'un projet. Le passé d'une entreprise et le vécu des acteurs sont également des facteurs essentiels. S'il y a déjà eu une mauvaise expérience avec un ergonome, par exemple, il faudra vaincre des *a priori* et des barrières avant de pouvoir collaborer.

### **3. Collaborer... Pourquoi ?**

Dans cette partie, nous voudrions insister sur le fait que la collaboration a un coût, que ce n'est pas une tendance naturelle. Nous allons être amenés à collaborer pour plusieurs raisons. Nous allons distinguer 2 cas que nous avons appelé les collaborations construites et les collaborations imposées.

#### **3.1. Les collaborations construites**

Tout d'abord pour parler des collaborations construites, je vais illustrer ce point en prenant un exemple chez les marmottes.

Une étude de socio-écologie des marmottes menée par Anne Teyssedre a montré que les marmottes vivent de façon autonome en dessous d'une certaine altitude où la vie est aisée et où la nourriture est abondante et facile à trouver. Elles se mettent à collaborer seulement à partir d'une certaine altitude car elles commencent à avoir besoin des autres pour assurer leur propre survie. Cette collaboration chez les marmottes est fonction de la difficulté de l'environnement dans lequel elles évoluent. Elles mettent en commun leurs ressources pour affronter une situation à laquelle elles n'auraient jamais pu faire face individuellement.

En faisant un peu d'anthropomorphisme pour appliquer cet exemple aux relations humaines, on voit bien qu'on ne collabore pas pour la beauté du geste. La collaboration n'est pas forcément naturelle, il faut que chacun y trouve un intérêt. Cette collaboration a un coût car chaque individu doit se mettre au service du collectif. On ne collabore que si on en a besoin.

Un autre point important est que les collaborations ne sont jamais équitables, chacun n'en retire pas les mêmes bénéfices. Il y a une notion d'intérêt général dans les collaborations. Les collaborations ne sont pas équitables, par contre il faut qu'elles soient donnant-donnant. Tout le monde ne donnera pas et ne recevra pas la même chose, mais il faut que chacun y trouve un intérêt. Pour l'ergonome, il faudra parfois accepter, dans certaines situations, de passer au second plan pour arriver à ses fins : la transformation d'une situation de travail ou la conception d'un outil de travail. On collabore aussi parce qu'on y est obligé mais nous reviendrons sur ce point un peu plus loin.

Les jeux de conflits et de coopération tiennent une place très importante dans la littérature des sciences politiques qui les utilisent souvent pour décrire d'une façon formelle des situations de conflits et de coopération. Les exemples les plus parlants ont montré que la maximisation du profit individuel à court terme peut conduire à des désastres collectifs à plus ou moins long terme. Le plus connu de ces jeux est le dilemme du prisonnier.

Le dilemme du prisonnier a été inventé par 2 mathématiciens, Flood et Drescher en 1950. Sa formulation est la suivante :

- 2 individus A et B sont fait prisonniers suite à un délit qu'ils ont commis ensemble. Cependant, les preuves n'étant pas formelles, le juge les convoque l'un après l'autre et leur propose séparément le même marché: « Comme vous le savez, les charges à votre rencontre ne sont pas suffisantes pour vous condamner à plus d'1 an de prison. Cependant, si vous acceptez de témoigner contre votre complice, vous aurez droit à la

liberté, tandis que lui sera condamné à 5 ans de prison. En revanche si vous témoignez tous les 2 l'un contre l'autre, vous serez tous les 2 condamnés à 4 ans de prison. »

- Bien entendu, chaque prisonnier n'a aucun moyen de savoir ce que l'autre va faire car ils ne peuvent pas communiquer et ils n'ont pas les moyens de s'assurer de leur coopération, le choix des joueurs doit se faire dans l'incertitude. Ils ne contrôlent pas toutes les variables de la décision. Le dilemme du prisonnier est alors de savoir si, en dehors de toute considération d'amitié ou d'honneur, chacun d'eux a intérêt à trahir ou à collaborer.
- Une stratégie de maximisation des gains conduit à la non collaboration pour les deux individus. Ils arrivent donc à un résultat qui n'est optimal pour aucun des deux. S'ils avaient coopéré, ils s'en seraient tirés avec un an seulement pour leur bénéfice commun. Une stratégie optimale selon la rationalité individuelle ne garantit donc pas forcément un bon résultat. Ou, en d'autres termes, le paradoxe est que chaque prisonnier a intérêt individuellement à trahir, mais que collectivement la collaboration est une bien meilleure option.

Résoudre le dilemme du prisonnier revient à stabiliser la collaboration en baissant les peurs suscitées par cette collaboration, en accroissant les attraits perçus et en limitant les tentations de trahir. La notion de peur a été évoquée par Claude Duverneix (conseiller en prévention à la MSA) quand il disait des préventeurs qu'ils avaient parfois peur de faire entrer le loup dans la bergerie.

Ainsi dans une situation d'interdépendance interviennent 3 facteurs: la confiance existant entre 2 ou plusieurs personnes, leur conviction commune qu'une bonne décision est nécessaire et enfin l'ancrage de leur décision sur « une vision du monde » (un but commun) partagée par les parties en présence. La notion de confiance a été largement évoquée par Patrick Campedel lors de l'intervention chez Labeyrie pour expliquer son implication forte dans le projet.

### **3.2. Les collaborations imposées**

On va maintenant parler de ce que l'on a appelé les collaborations imposées. En effet, on collabore parce qu'on en a besoin mais aussi parfois parce qu'on y est obligé. Nous avons fait une distinction entre 2 types de collaborations imposées. On va se retrouver dans le cadre d'une collaboration Meneur Suiveur.

- Les collaborations imposées par prescription réglementaire

Pour illustrer ces collaborations nous avons vu le cas des IPRP mais aussi celui de l'assistance à Maîtrise d'ouvrage où la procédure d'appel d'offre des marchés publics est très rigide.

- Les collaborations imposées par la hiérarchie ou par un client

Pour parler de ce point je vais plus particulièrement citer les situations de sous-traitance et de co-traitance.

Les entreprises font de plus en plus souvent appel à des prestations de sous-traitance. La collaboration avec leurs sous-traitants n'est pas une collaboration négociée mais une collaboration imposée et contrainte. Les règles du jeu ne sont pas négociables. Il y a ensuite une adaptation à l'intérieur de ce champ imposé de contraintes.

Cette externalisation des ressources a un effet sur la collaboration notamment entre plusieurs entreprises sous traitantes. Les grands projets de conception de systèmes complexes ressemblent de plus en plus à un chantier de BTP quant à leur organisation. On peut aisément faire un parallèle entre les différents corps de métiers qui interviennent successivement ou simultanément sur un chantier et la multitude d'entreprises sous-traitantes qui sont amenées à travailler ensemble sur un grand projet.

Il y a également le cas un peu particulier de nos collaborations avec le médecin du travail qui peuvent, selon les contextes, se situer dans les 2 catégories de collaborations, construites ou imposées. Au travers des ces expériences, on voit que notre relation avec le médecin du travail n'est pas forcément simple et il y a un certain nombre de points à considérer :

- il est habitué à collaborer avec des infirmières qui ont un lien de subordination ou avec des spécialistes avec lesquels il aura des relations de confrères,
- on a souvent tendance à penser qu'il doit, par défaut, partager notre manière de penser les problèmes de santé et de sécurité au travail, ce qui n'est pas forcément le cas,
- il faudra souvent savoir gagner notre légitimité au côté du médecin du travail lors d'une intervention car il part avec l'avantage de son statut et de l'effet « blouse blanche » qu'il provoque sur les gens.

On a finalement peu parlé de la collaboration entre ergonomes et notamment comme l'a évoqué Jérôme Grall de la collaboration entre ergonomes internes et externes. Mais ce point a déjà fait l'objet de Journées sur la Pratique, nous n'allons donc pas nous y attarder. Je voudrais juste revenir sur le fait qu'il y a des différences de positionnement, de méthodes, de formations, de parcours personnels et professionnels, qu'il y a également des différences de contraintes et d'objectifs personnels par rapport au projet. Toutes ces différences font qu'il y aura aussi une collaboration à construire entre ergonome interne et externe et que ça n'est pas gagné d'avance.

#### **4. Ergonome : le marginal sécant**

Nous allons faire un parallèle peut être un peu osé pour certain, mais nous pensons que nous pouvons considérer l'ergonome comme étant, comme le disait Crozier, le marginal sécant.

Le marginal sécant est l'homme ou la femme qui va se trouver à la croisée des chemins et qui va recueillir le maximum d'informations. L'ergonome représente bien cet individu car, grâce à notre transversalité au sein d'un projet, nous allons pouvoir collecter les informations liées aux contraintes et aux exigences des différents acteurs.

Nous voyons bien ici que, grâce à cette notion de marginal sécant, nous allons pouvoir collaborer avec les différents acteurs multiprofessionnels d'un projet, mais également nous allons pouvoir faire collaborer, ce qui va être essentiel au sein d'un projet (par exemple architectural ou la maîtrise d'ouvrage ignore la plupart du temps tout du métier de la maîtrise d'œuvre). Christian Martin fait référence à ce sujet comme étant la symétrie des ignorances.

En effet, nous sommes souvent un fort vecteur de collaboration et de nombreux problèmes sur lesquels nous intervenons sont en majeure partie dus à un manque de collaboration



et/ou de communication entre différents services de l'entreprise (enfin les personnes qui forment ces services). L'un des objectifs de notre intervention sera de faire évoluer les représentations que chacun des acteurs ont de leurs métiers respectifs et de les fédérer autour d'un but et d'un modèle opératif commun. Il faut assurer la mise en cohérence des enjeux majeurs d'un projet, de chaque service puis de chaque membre de ce service qui est lui même porteur de ses propres enjeux. Faire collaborer c'est aussi faire comprendre qu'il faut partager l'information car détenir l'information c'est détenir le pouvoir et une entreprise est un vaste champ d'enjeux stratégiques.

Par exemple nous sommes intervenus sur un projet où nous avons été amenés à établir une collaboration entre 2 services : la production et la planification. En effet la production ne voyant pas ce qu'elle pouvait gagner à collaborer avec la planification, et comme on ne collabore pas uniquement par plaisir mais parce qu'on attend quelque chose de cette collaboration, il a fallu faire émerger et construire des objectifs communs et parfois même antagonistes pour qu'ils puissent collaborer malgré tout.

Nous avons vu aussi que l'ergonome est un homme de compromis. En effet, comme l'a souligné Brahim Mohammed-Brahim: « l'ergonome a une culture de la pluralité et une culture du compromis » (il va reconnaître et rendre plus ou moins légitime les points de vue des différents acteurs de l'entreprise ou d'un projet). Ceci est lié aux notions et à la connaissance des limites d'expertise et des irréductibles dont nous avons déjà parlé. De plus, comme l'a souligné Philippe Lorino, il ne peut y avoir appropriation de l'activité sans appropriation de sa signification économique, donc sans appropriation de l'instrumentation de gestion. Nous voyons bien ici que nous allons devoir prendre en compte les aspects économiques de l'entreprise et même aller jusqu'à connaître ces indicateurs de gestion et ces objectifs financiers à court, moyen et long terme. Je dis bien prendre en compte les aspects économiques de l'entreprise mais non pas devenir gestionnaire. En tant qu'ergonome, il est indispensable de connaître ces contraintes pour pouvoir essayer de réaliser les meilleurs compromis possibles mais en restant attachés à ses valeurs et à son métier.

Nous retrouvons également dans cette notion de marginal sécant une flexibilité qui nous caractérise. Comme la dit (Dimitris Nathanael) cette flexibilité dans la pratique va favoriser la collaboration.

On en revient également au fait que l'ergonome doit être considéré comme un traducteur. Il doit être capable de connaître le vocabulaire des autres professionnels et être capable de traduire ses résultats dans leurs langages respectifs afin de faire collaborer tout le monde autour d'une même représentation.

L'ergonome est aussi un créateur de tissu social. En effet, il est capable d'instaurer un dialogue et il est porteur d'un savoir faire disciplinaire et d'un savoir faire en construction sociale. Celle-ci va passer par l'intégration des acteurs sociaux de l'entreprise tels que les représentants du personnel ou les CHSCT, par exemple, mais aussi les RH pour pouvoir créer ce tissu social entre ces différentes entités et pour pouvoir conforter son positionnement. En fait il peut être considéré comme un médiateur et comme un animateur au cœur de cette collaboration multiprofessionnelle.

Il faut bien évidemment, comme l'ont souligné Brahim Mohammed-Brahim et René Gamba, faire attention aux écueils car même si l'ergonome a un souci affiché de la rencontre avec les autres acteurs, de la santé et de la sécurité au travail par exemple, ceci n'est pas toujours concrétisé sur le terrain et ce n'est peut-être pas seulement la faute des

autres (les torts sont souvent partagés 60% / 60%). De plus, la construction d'un projet va guider l'élaboration des collaborations possibles et nécessaires au sein d'un projet. Comme nous le disait Jacques Escouteloup, il n'est pas toujours opportun de collaborer avec tout le monde quel que soit le projet. L'analyse stratégique peut nous amener à faire certains choix de collaborations. Il est envisageable de ne pas vouloir collaborer avec certains acteurs quand cela nous semblera être pour le bien fondé du projet. De plus, les conflits d'intérêts, de compétences et de méthodes (ce que Yvon Quéinnec a appelé ce matin les ruptures épistémologiques) vont faire progresser le débat et argumenter les différentes problématiques.

De plus les ergonomes ont l'avantage d'être détendus par rapport à la notion de conflits, comparés aux autres acteurs d'un projet, ça ne nous fait pas peur car nous savons que ça fait partie du métier. Et puis nous savons qu'il n'y a pas d'angélisme dans un projet. Tout ne peut pas toujours bien se passer. La seule chose dont on soit sûr c'est l'imprévu. L'accouchement se fait souvent dans la douleur car un projet est fait de confrontations qui vont permettre aux différents acteurs de collaborer

Enfin, l'ergonome doit être considéré comme homme d'influence. Il va falloir influencer les décideurs pour que nos propositions soient prises en compte. Cela peut se faire de différentes manières, mais celle qui nous a paru la plus pertinente et la plus liée à la collaboration multiprofessionnelle est la façon verbale et informelle dont a parlé Jacques Christol : en marchant 2 à 2 et le plus convivialement possible pour se mettre en harmonie avec le décideur.

Mais il n'est pas toujours chose aisée que de faire collaborer les différents acteurs d'un projet multiprofessionnel et nous allons rencontrer des difficultés notamment dans certains systèmes managériaux. Ces derniers modèlent les comportements professionnels dans une dynamique de plus en plus concurrentielle ce qui conduit à l'individualisation et donc ne favorise pas les collaborations.

## **Conclusion**

On voit bien au travers de tous ces rôles que l'ergonome peut jouer, qu'il est un interlocuteur très bien placé pour faire collaborer de part son panel de connaissances qui vont de la compréhension de l'homme jusqu'à la compréhension des organisations. Quand on regarde tout ce que l'ergonome est amené à faire pour intervenir dans une entreprise et toutes les compétences qu'il doit acquérir, on peut légitimement se dire que ça fait peut être beaucoup pour un seul homme. On peut aussi se demander si on a appris à faire tout ça ou plutôt « est-ce que ça s'apprend ? » Est-ce que l'on dispose d'une trousse à outils, des compétences et de l'expérience suffisante pour faire tout ça quand on est un jeune professionnel ? J'aurais tendance à ne pas répondre mais quand même à dire qu'il faut faire ses classes. La formation en ergonomie va donner des repères pour l'action. L'ergonome n'est pas un surhomme et bien souvent on fait ce qu'on peut. Pour faire le parallèle avec la notion « de conception dans l'usage » chère à Pierre Rabardel, on peut dire que la construction de ces compétences va se poursuivre dans l'usage et Gérard Bouché rajoutait que « c'est en se faisant avoir que l'on progresse »

Dans son introduction François Daniellou a parlé de la distinction importante à faire entre le métier et la profession. Cette distinction n'a pas forcément été beaucoup re-débattue au cours de ces journées, mais peut être que si des interrogations persistent pour les gens dans

la salle, il serait utile de débattre de manière plus approfondie de cette distinction pour gommer les zones de flou qui persistent.

Comme on l'a entendu ce matin, il faut faire attention au glissement de la collaboration vers la fusion. La spécificité de l'ergonome ne risque-t-elle pas de se noyer dans la multiprofessionnalité ? Il faut que l'ergonome garde cette spécificité et qu'il ne cherche pas à se substituer aux techniciens, aux managers, aux RH ... Une fois que les bases de la collaboration multiprofessionnelle sont établies et que notre légitimité n'est plus à prouver, il faut peut être comme on le dit dans le milieu du rugby, « revenir aux fondamentaux » qui sont pour nous l'analyse de l'activité et la défense du point de vue du travail en précisant les limites qui ont été données ce matin.

Au cours de ces journées nous nous sommes évidemment beaucoup posé la question de l'ergonome dans les collaborations professionnelles, mais on peut aussi se demander qui a envie de collaborer avec l'ergonome et pourquoi ?