

Clés pour des interventions multidisciplinaires réussies : l'expérience grecque

Dimitris Nathanael

Je vais essayer de vous parler de nos 10 ans d'expérience en Grèce, un pays où l'ergonomie n'était pas du tout développée. Il fallait jouer plusieurs rôles, parfois difficiles pour exercer notre discipline.

1. L'ergonomie n'est pas encore une activité professionnelle bien répandue en Grèce

Avant les années 90, il y avait très peu d'experts en ergonomie qui travaillaient au sein de grandes entreprises autres que celles du secteur public. La situation vis-à-vis des ergonomes d'entreprise, dits internes, ne s'est pas améliorée de manière significative depuis.

Côté consulting, la situation semble être meilleure, même si elle n'est pas comparable à celle du marché bien développé de l'Europe de l'Ouest et des Etats-Unis. Un petit nombre de sociétés de consulting, privées ou universitaires, proposent de tels services et plus particulièrement dans le domaine de la santé et de la sécurité. Ni le secteur privé ni le secteur public n'ont tout à fait réalisé que l'ergonomie, en tant que discipline appliquée, indépendante de la santé et de la sécurité, offre des avantages considérables pour les entreprises.

Toutefois, l'industrie générale du consulting est assez développée. Les technologies de l'information, les opérations, la logistique mais aussi la qualité étant les thèmes d'intervention les plus demandés. Le secteur public est aussi un des principaux clients des services de consulting. Notamment dans les domaines de remaniement des processus d'entreprise (le BPR), où l'objectif est la simplification de la bureaucratie légendaire du domaine.

2. Pratiquer l'ergonomie en Grèce est impossible sans une collaboration étroite avec d'autres professions

Mon expérience professionnelle a commencé dans les années 90. Les conditions en Grèce, comme je l'ai déjà mentionné, ne favorisaient pas la mise au point de marchés purement ergonomiques à grande échelle. La plupart des missions que j'ai entreprises faisaient partie de plus vastes projets. Elles avaient pour objectifs des BPR, la mise en place de systèmes informatiques, des programmes d'assurance qualité, des aménagements de lieux de travail ou des projets de sécurité.

La formulation de la demande des clients était systématiquement au-delà de la portée d'une intervention de nature purement ergonomique. Elle était presque toujours formulée en jargon professionnel de même que les résultats attendus en jargon d'affaire actuellement à

la mode : management par la qualité totale, management de systèmes d'information, BPR *etc.* Cela signifiait que pour décrocher un contrat il fallait de façon répétitive rappeler notre passé dans l'ingénierie industrielle. Dans certains cas il fallait même dissimuler le terme « ergonomie » de notre rhétorique. Il était devenu clair que pour survivre professionnellement il nous fallait être à la fois polyvalent et collaborer avec divers autres professionnels du conseil.

3. Une situation à la fois difficile et très intéressante

Ainsi mon expérience professionnelle, de même que celle de mes collègues, s'est déroulée dans un environnement qui nécessitait d'avoir un minimum de connaissances sur d'autres domaines professionnels et disciplinaires. Dans un premier temps, nous n'étions pas du tout satisfaits de cette situation. Il nous semblait que nous faisons toujours un travail superficiel et que nous n'avions jamais assez de temps pour le faire correctement, du point de vue purement ergonomique. Nous manquions de ressources suffisantes pour faire des observations et mesures systématiques sur le terrain, et ainsi pouvoir présenter les preuves d'un diagnostic. Au lieu de cela, nous passions un temps considérable autour d'une table à discuter de sujets qui nous paraissaient soit évidents, soit sans grand rapport avec notre travail.

Dans un premier temps, cela nous semblait être un compromis. Par la suite nous allions constater que l'expérience acquise grâce à notre participation dans divers projets a aidé à comprendre d'une manière globale plusieurs niveaux de la réalité des entreprises. Non seulement dans sa dimension opérationnelle ou micro opérationnelle, où l'on intervient normalement en ergonomie, mais aussi dans ses dimensions de gestion, finance et stratégie. Cette compréhension a été, à la longue, d'une grande valeur pour évaluer à chaque fois la pertinence et l'impact de nos interventions sur les objectifs de l'entreprise.

Nous avons bien constaté que notre influence sur les résultats de projets à grande échelle ne dépendait pas de l'apport de données ergonomiques de haute qualité au sens des connaissances, des principes et des lignes directrices de l'ergonomie classique. Notre impact sur ces résultats dépendait plutôt de l'apport, d'un point de vue complémentaire, concernant le projet en tant qu'ensemble. Un point de vue «bottom-up» qui pourrait décrire la réalité phénoménale, c'est-à-dire, la réalité vécue et perçue du travailleur, ou du lieu de travail, construite à l'aide d'un vocabulaire systématique et cohérent.

Notre expérience acquise en participant à des projets de grande échelle, dépassant largement notre participation, nous a permis de réfléchir sur les points forts et faibles de la pratique ergonomique. Plus particulièrement lorsque la pratique ergonomique coexiste avec d'autres pratiques professionnelles du consulting.

4. Ce que nous avons appris

Je suis plutôt d'avis que ce que font en réalité les professionnels du consulting, ergonomes ou pas, ne peut se confiner dans le cadre de leurs disciplines respectives. Chaque réalité du travail approchée sous l'angle d'une intervention est unique. Elle demande un minimum de modification de la « méthode type » spécifique d'une discipline.

Lors d'une intervention dans un environnement donné, que nous nous considérions comme ergonomes, business consultant, experts en analyse des besoins ou qualitatifs, on nous

demande en réalité de reproduire une description cohérente de cet environnement afin d'atteindre un objectif précis.

5. Points de vue – Les niveaux de description

Il existe donc plusieurs niveaux de description d'une réalité du travail donnée, plus ou moins abstraite, rationnelle ou empirique. La manière classique de faire la différence entre ces descriptions, est de se référer à une certaine discipline et à un certain point de vue. On peut alors parler d'analyse ergonomique du travail, de cartographie des processus, d'analyse des besoins des utilisateurs, d'obtention de procédures types, *etc.* Ces différentes descriptions ne sont pas sans liens et ne sont pas contradictoires pour autant. Elles sont différentes parce qu'elles examinent des échelles différentes, des horizons temporels distincts... Elles essaient d'optimiser différents spectres d'une réalité du travail.

Toutefois, ces descriptions sont fondées sur une base commune. Elles renvoient à la même réalité, et en tant que telles, devraient être considérées comme complémentaires. De ce point de vue, il est évident que pour des projets à grande échelle, chaque intervenant ne peut pas se considérer comme fournisseur d'un service indépendant. Il devrait plutôt percevoir sa participation comme la contribution d'un niveau de description de la réalité parmi d'autres tous aussi valables.

6. L'interaction des objectifs

Nous avons constaté qu'un consultant en management procède de la même manière que nous lorsqu'il va cartographier ce que les gens font dans une entreprise. Certes les objectifs de ces analyses sont différents. Toutefois, il est important de ne pas se fixer sur la terminologie ou la nature déclarée de ces objectifs. Par exemple, un ergonomiste qualifié ne pourrait raisonnablement proposer une modification qui aurait comme conséquence l'allègement du travail au détriment de la productivité ou du coût. De la même manière, un consultant de management qualifié ne rationaliserait pas un processus au prix de l'augmentation drastique de la charge de travail.

Dans un sens, les différentes approches, des interventions des consultants externes, peuvent être décrites sous l'angle des objectifs principaux établis mais aussi par des contraintes à respecter. Quelle que soit l'approche, tous les paramètres majeurs sont examinés. Les différences dans les objectifs sont plutôt une question de degré que de type. Avoir des priorités différentes ne veut pas dire que nous ne partageons pas le même problème. Comprendre le besoin des autres peut être bénéficiaire à tous. D'un côté le consultant en management a une connaissance des enjeux des affaires qui dépasse celle de l'ergonomiste. D'un autre côté, l'ergonomiste comprend mieux que lui le travail au quotidien. En cherchant en commun des solutions pour optimiser tous ces paramètres, on peut obtenir de meilleurs résultats tout en ouvrant plus de pistes à exploiter.

7. Etude des horizons temporels

Essayons maintenant de comprendre le niveau d'abstraction et d'horizon temporel dans lequel d'autres disciplines interviennent. Les interventions d'ergonomistes sont bien souvent

exprimées en termes topologiques : l'atelier X, la succursale d'une banque, la fonderie... Les horizons temporels ont tendance à être négligés.

Les ergonomes proposent des interventions comme si ces dernières ne cessaient jamais. À l'extrême inverse, d'autres professionnels comme les comptables ont tendance à proposer des interventions qui ne sont valables que pour l'année en cours. On rencontre ce même problème avec les concepteurs de systèmes informatiques. Ceux-ci fixent le présent et manquent l'évolutivité liée aux transformations du système de travail.

Se référant à des horizons temporels complètement différents, ergonomes et autres professionnels du conseil se confrontent à des difficultés de communication et de coopération. Faire ressortir cette présupposition dissimulée résout souvent bien des contradictions.

8. Intentions

L'objectif déclaré, ou autrement dit l'objectif officiel d'une discipline professionnelle, est moins important que les intentions informelles de chaque professionnel. Cette constatation mène à l'édification de deux styles dans les professionnels du consulting, indépendamment de leur discipline ou de leur titre.

D'un côté il existe des professionnels qui considèrent que leur expertise provient de la manière avec laquelle ils mènent à bien un projet, leur façon d'intervenir. Pour ceux-là il existe toujours un environnement ouvert à exploiter et à explorer. D'un autre côté, certains professionnels considèrent que leur expertise provient de leur maîtrise des méthodes spécifiques et structurées conduisant à des résultats prédéterminés.

Examinons le cas d'un ergonome en collaboration avec une équipe pour la conception d'une application informatique. Selon la deuxième approche, l'ergonome pourrait se positionner contre le reste de l'équipe en insistant sur l'application stricte de normes et lignes directrices de la conception d'interfaces. Même s'il arrive à spécifier une interface correcte, il risque sa mise à l'écart du reste de l'équipe en empêchant de contribuer au développement d'une application qui expose aussi des qualités subtiles. Dans la même situation, un ergonome qui suivrait la première approche essaierait de comprendre les spécificités de la situation. Il réunirait tous ses efforts avec ceux du groupe et au prix d'une certaine flexibilité quant au suivi des règles et lignes directrices, il gagnerait plus d'influence sur l'ensemble du projet.

Ces différentes approches ne concernent pas que les ergonomes, mais aussi quasiment tous les professionnels du consulting, qu'ils se classent comme « empiriques » ou « défenseurs d'une méthode formelle ». Bien que je ne suggère pas d'abandonner les normes et les lignes directrices, je souhaite mettre l'accent sur le fait que la flexibilité, tant dans son expression que dans son application, favorise la coopération au sein d'équipes multiprofessionnelles. Cette coopération prépare le terrain pour un échange de points de vue, de méthodes et d'expériences au sein d'équipes de culture mixte.

9. Terminologie

Notre expérience nous a enseigné qu'afin de communiquer de manière efficace avec d'autres professionnels, on devait apprendre leurs concepts et leur vocabulaire.

L'utilisation de termes et de concepts types (intersubjectivité, compétences, domaine phénoménal du travail, ou encore la notion d'activité) ne contribuait pas à la communication de notre description de la réalité.

De tels concepts sont des outils absolument nécessaires pour nos analyses. Mais pour l'interlocuteur extérieur cela semble être un charabia, empêchant de faire la transmission de ce que nous souhaiterions décrire. Nous avons constaté qu'il était beaucoup plus efficace de traduire ces notions en les simplifiant par des termes facilement compréhensibles par les autres.

Certes il est parfois pénible de vulgariser un diagnostic formulé avec précision. Toutefois à plusieurs reprises, et à notre grande surprise, le fait de le traduire en termes compatibles avec ceux du management a été instantanément très payant. Par conséquent la recommandation classique d'apprendre à parler le langage du métier ne doit pas seulement s'appliquer à l'objet de l'analyse, mais aussi à la collaboration entre les ergonomes et d'autres professionnels.

10. Conception

La plupart d'entre nous ne sont pas bien placés en tant que concepteurs. Il existe un conservatisme inhérent à l'ergonomie. En étudiant le présent en détail et en comprenant cet équilibre, on est naturellement, et implicitement incliné à défendre la situation actuelle. Effectivement, en cas de changement radical nous voyons instantanément les effets négatifs.

Toutefois, n'importe quel changement va changer l'écologie du travail. Puisque la définition de l'ergonomie est l'adaptation du travail à l'homme, nous oublions souvent aussi que l'homme peut s'adapter. C'est particulièrement le cas dans les situations où les changements envisagés ne sont pas au niveau physique mais au niveau informationnel et organisationnel du travail. L'adaptation du travailleur à ces changements n'a pas nécessairement des conséquences négatives pour lui à long terme.

L'objectif pragmatique de l'ergonome dans le projet de conception est de faciliter la transition du système de travail vers un nouvel équilibre, et ceci avec le moins de dégâts possibles. Notre travail consiste en la dialectique entre l'idéal et le réel, entre la prescription quasi-rationnelle et la réalité future. Nous devons jouer le rôle de l'anticipateur informé de l'équilibre futur de l'écologie du système du travail. C'est là, à mon avis, le rôle de l'ergonome qui travaille en étroite collaboration avec un concepteur.

Maintes fois un concepteur paraîtra aux yeux de l'ergonome trop audacieux ou mal informé. C'est pourtant souvent indispensable à l'innovation. Notre rôle est de l'aider et non pas de le combattre ; de l'aider à être perspicace et à ne pas dresser des obstacles contre lui.

11. Nos atouts et nos faiblesses

Pour finir quelques observations concernant notre pratique. Quels sont nos atouts de mon point de vue.

- Notre approche du terrain fortement empirique. Nos observations systématiques sont un outil puissant incontestable par les autres professionnels. Ce n'est pas toujours vrai par ailleurs pour les interprétations que nous formons à partir de ces observations.
- Notre approche théorique constructiviste. Notre considération de la réalité comme plus complexe que toute description possible nous rend très prudent vis à vis des modélisations simplistes.
- Notre point de vue phénoménologique du travail. Il nous permet d'anticiper sur les conséquences des interventions des autres professionnels du conseil.

Mais nous avons aussi quelques faiblesses...

- Avec la diminution du travail manuel, l'ergonomie se tourne de plus en plus vers les aspects informationnels et organisationnels du travail. Par conséquent, l'ergonome est de plus en plus dépendant d'autres professionnels bien établis et parfois plus spécialisés dans ces domaines.
- Nous sommes aussi plus performant à soulever des problèmes durs qu'à proposer des solutions attractives ou « sexy » à ces problèmes. Bien sûr le diagnostic est un service précieux, mais comme la plupart d'entre nous le savent, les solutions dépassent souvent nos compétences et notre niveau d'analyse.

Conclusion

En conclusion, je pense que les points suivants contribuent à faciliter nos collaborations, mais aussi nous assurent un rôle privilégié dans les projets à grande échelle.

- Connaître les formalisations d'autres professionnels et être capable de traduire nos recommandations en modèles formels (tels que SADT, UML, ERDs, *etc.*).
- Connaître leurs objectifs, leurs horizons temporels, et être capable de les lier aux nôtres.
- Connaître leur vocabulaire, être capable de traduire nos résultats à leur langage.

Lexique :

- BPR: Business Process Reengineering
- ERD: Entity Relationship Diagrams
- SADT: Structured Analysis Design Technique
- UML: Unified Modelling Language