

Quels pouvoirs d’agir pour quels acteurs ergonomiques ?

Pierre Rabardel

Équipe "Conception, Création, Compétences et Usages : Ergonomie et Psychologie"
Laboratoire "Paragraphe" EA 349, Université Paris 8
<http://ergoserv.univ-paris8.fr>

Je vais vous présenter un certain nombre de concepts et d’idées qui ont été élaborés à l’occasion de recherches menées dans le champ de l’ergonomie ou dans des champs qui contribuent à l’ergonomie par notre équipe de l’université Paris 8. Nous avons été amenés à élaborer ces concepts car nous avons besoin de nouveaux outils de pensée, de nouveaux cadres, pour essayer d’avancer sur les terrains pratiques et empiriques qui sont les nôtres : la conception, la formation, les usages et plus récemment la création. Je vais m’appuyer sur deux recherches : l’une centrée sur la formation à l’ergonomie, l’autre sur les modèles du sujet pour la conception.

1. Une multiplicité d’acteurs ergonomiques

Le premier concept que je vais vous présenter a été forgé à l’occasion d’une recherche collective menée sur **la formation à l’ergonomie de non ergonomes**⁷. Cette recherche qui avait été commanditée par l’INRS et le Ministère de l’Éducation Nationale, avait pour objectif de concevoir et tester une formation à l’ergonomie pour tous les élèves de lycées professionnel : tous ces élèves devaient acquérir un certain nombre de compétences en ergonomie. La formulation alors habituelle : « **d’ergonomie pour non ergonomes** » nous est, en tant qu’équipe de recherche, progressivement devenue problématique et de plus en plus gênante puisque nous définissions les personnes auxquelles la formation était destinée par un manque ou plutôt par une non identité : « non ergonomes »

D’où l’idée de les identifier positivement en se demandant ce qui pourrait bien être commun entre les ergonomes professionnels, dont l’identité est d’être ergonomes, et des gens qui ont une contribution ou une activité à caractère ergonomique à l’intérieur de leur activité principale : ils ont tous en commun d’être des « **acteurs ergonomiques** ».

Autant j’ai le sentiment que certaines questions identitaires sont problématiques, **comme se dire ergonomes alors qu’on n’en n’a pas la formation ou les compétences** (et nous qui

⁷ Rabardel, P., Lang, N., Le Jollif, G., Chesnais, M., Carlin, N., Pascal, M., 1996, Enseigner l’ergonomie en lycée professionnel pour former des “acteurs ergonomiques” : une étude de cas. In Patesson, R. ed., *Intervenir par l’ergonomie: regards, diagnostics et actions de l’ergonomie contemporaine*, Actes du 21 ème congrès de la SELF, Bruxelles, pp 311-318, V2.

Lang, N., 2000, *Outiller les enseignants et les élèves de lycée professionnel pour former des acteurs ergonomiques*. Thèse de doctorat en Ergonomie, EPHE, Paris.

Rabardel, P., Carlin, N., Chesnais, M., Lang, N., Le Jollif, G., Pascal, M., 2002, 4^e édition, *Ergonomie : Concepts et Méthodes*. 175 p., OCTARES, Toulouse.

pilotons des formations professionnelles ou des formations à la recherche en ergonomie, nous savons que cela existe), autant, **pouvoir revendiquer la capacité à intervenir sur le plan ergonomique** à l'intérieur de sa propre professionnalité, donc dans le cadre d'une autre identité professionnelle. C'est une revendication légitime qui se révèle décisive pour l'ergonomie. Les acteurs ergonomiques sont multiples et parmi eux, les professionnels de l'ergonomie sont les ergonomes.

L'ergonomie ne se développera pas et ne se diffusera pas, simplement par la présence des ergonomes. L'intervention des ergonomes est totalement nécessaire et incontournable, mais de fait, beaucoup de décisions de nature ergonomique ou reposant sur des dimensions ergonomiques se prennent en continu dans différents types d'activités en l'absence d'ergonomes. L'ergonomie comme discipline a d'ailleurs porté cela depuis longtemps. Elle l'a porté en formant différents types d'intervenants ou de personnels dans l'entreprise comme des concepteurs, des médecins du travail, des opérateurs, des représentants du personnel (responsables de CHSCT, responsables syndicaux...). En bref, toute une série de personnes, d'acteurs ergonomiques qui vont porter quelque chose de l'ergonomie à l'intérieur de leur propre activité sans être pour autant ergonomes.

Il nous faut essayer de réfléchir collectivement à la façon dont s'organisent les contributions et les « interventions » des différents types de professionnalités et de modes d'interventions ergonomiques. L'ergonomie fait partie du « bien public », et la compétence ergonomique doit être partagée et diffusée. Même si tous les acteurs ergonomiques n'ont évidemment pas les mêmes compétences ergonomiques.

2. Modèles du sujet

La seconde recherche dont je vais extraire un certain nombre de concepts est aussi le fruit d'un travail collectif (de nature essentiellement conceptuelle cette fois) dont l'ambition était de réfléchir sur **les modèles du sujet pertinents** dans une perspective d'intégration de l'ergonomie ou des dimensions humaines dans les processus de conception⁸. De quels modèles de l'homme avons nous besoin ? Je ne vais pas présenter un modèle général de l'homme que nous n'avons d'ailleurs évidemment pas construit, mais un certain nombre de traits qui sont pertinents ou importants du point de vue de l'introduction de l'ergonomie dans la conception comme d'ailleurs dans d'autres champs.

2.1. Un sujet capable

Nous nous sommes heurtés, à un premier fait : le caractère sur-dominant, dans le champ de la psychologie, des modèles du sujet cognitif pour lequel **l'agir est une sorte d'application ou de déclinaison de la cognition**. Nous avons abouti à l'idée qu'il fallait renverser les choses : l'essentiel du point de vue de la conception, est que les sujets qui vont faire usage des dispositifs ou ceux qui vont travailler dans les systèmes que nous allons créer, sont d'abord des sujets agissant et compétents, poursuivant des buts intentionnels. Des sujets de l'action, de l'agir, de l'activité. Des **sujets capables**, pour lesquels **l'agir gouverne la cognition qui lui est fonctionnellement subordonnée dans l'activité**.

⁸ Un ouvrage issu de cette recherche vient de paraître : Rabardel, P., Pastré, P., 2005, *Modèles du sujet pour la conception : dialectiques activités développement*, 260 p., Toulouse : Octares.

Cette proposition consiste à prendre au sérieux le fait qu'il existe deux grandes orientations principales dans l'activité humaine :

- des activités à caractère épistémique qui visent à la construction de connaissances : la science en est un exemple paradigmatique,
- et, des activités qui visent l'intervention dans le monde, la transformation du monde; les technologies sont aussi paradigmatiques de ce point de vue là.

Ce qui les différencie n'est pas le fait qu'elles sont plus ou moins cognitives ou plus ou moins manuelles mais c'est ce qui les oriente et parfois les gouverne. Ce qui gouverne dans les activités à caractère technologique, comme l'est l'ergonomie, et comme l'est l'activité des sujets de la plupart des situations que nous concevons, c'est l'agir, c'est l'intervention dans le monde. Mettre le sujet capable au premier plan, c'est poser que son activité cognitive est orientée par cet agir parce qu'a son service.

2.2. Le sujet en devenir

Evidemment le sujet capable n'est pas seulement le sujet **d'une activité productive** comme celle dont on parle le plus généralement dans les entreprises et en ergonomie : activité finalisée intentionnelle, poussée par des motifs et tirée par des buts, réalisant des tâches ou des missions.

Le sujet capable est aussi sujet d'une autre activité ou d'une autre dimension de l'activité que nous avons appelée **l'activité constructive**⁹. La finalité de l'activité constructive n'est pas de réaliser les tâches mais de construire les ressources, les conditions, les situations pour le futur.

En bref, pour penser un modèle du sujet pour la conception, il ne faut pas seulement avoir un modèle du sujet de l'action en cours, même si cette action a une durée longue, il faut avoir un modèle du sujet en développement, en devenir. Il faut un ou des modèles du sujet, qui permettent de penser, d'un même mouvement conceptuel le sujet inscrit tout à la fois dans l'accomplissement de ses buts actuels, dans sa propre histoire de sujet en devenir, au passé, au présent et au futur et dans la société elle-même en devenir.

Cette dimension du **sujet en devenir**, essentielle, est actuellement peu prise en compte dans le champ de l'ergonomie. C'est pourtant la clé qui permet de travailler sur des dispositifs qui ne sont pas statiques, qui ne visent pas simplement à organiser les situations pour maintenant, ou pour le type de capacité ou de compétence actuelles du sujet, mais **des situations dans lesquelles les sujets eux-mêmes sont en mouvement**. Ces situations sont de type développemental, y compris lorsque le développement bat en retraite, c'est-à-dire s'inscrit et s'organise dans une décroissance générale comme dans le vieillissement, les handicaps évolutifs, ou lorsque les problèmes de santé se font trop lourds pour être assumés. À l'intérieur de ces contextes de décroissance il y a aussi à penser au devenir et au développement, à l'évolution de l'ensemble des ressources et des capacités du sujet. J'ajoute que le développement se réalise par des processus qui ont déjà été assez largement explorés dans la psychologie et l'ergonomie : en particulier, des processus de genèse instrumentale, opératives, cognitives, identitaires, par lesquels les sujets s'approprient ce qui leur est donné de l'extérieur, ce qui leur vient des situations, ce qui leur vient de la

⁹ Samurçay, R., Rabardel, P., 2004, Modèles pour l'analyse de l'activité et des compétences : propositions, In Samurçay, R. & Pastré, P. *La didactique professionnelle*, p 163-180, Toulouse : Octares.

société, des communautés, de la culture, pour le reconstruire pour eux-mêmes et pour les autres.

Le mouvement n'est d'ailleurs pas seulement d'appropriation. Le sujet donne aussi à la société, aux communautés, et aux collectivités, à travers les genèses et les créations qui émergent de son activité. Car l'appropriation n'est pas seulement inscription du sujet dans des formes anciennes, elle est aussi la remise en question de ces formes, leur renouvellement dans un processus de création. Penser le développement, c'est penser à la fois à l'appropriation créative et son pendant développemental : la mise en patrimoine (ce dont nous parlons peu dans le champ de l'ergonomie). C'est penser : qu'est-ce qui va rester ? Qu'est-ce qui va s'inscrire de ce que crée le sujet individuel et collectif dans les communautés d'appartenance, dans les collectivités, dans les entreprises, dans les milieux et les mondes dans lesquels il vit ?

2.3. L'agir ergonomique en devenir

Dit de cette façon, cela apparaît évidemment très théorique, mais si on se pose des questions plus concrètes, par exemple la question du développement de l'ergonomie, du développement des compétences des sujets capables quand ils sont acteurs ergonomiques, il faut poser ces questions à la fois en termes d'appropriation des connaissances, de développement des pratiques propres, de reconstruction d'un certain nombre de choses du point de vue de l'ergonomie pour soi et les siens, mais aussi en termes de renouvellement, de création, et donc en termes de remise en mouvement et de partage.

À l'échelle d'une communauté comme celle des ergonomes en France ou dans le monde, il existe des lieux qui favorisent ces processus, et les « Journées de Bordeaux » en sont un. Mais on peut aussi chercher à penser cela à l'intérieur de lieux plus modestes comme une entreprise, un groupement inter-entreprises de santé au travail, c'est non seulement le mouvement de l'activité productive mais aussi le mouvement de l'activité constructive dans sa dialectique d'appropriation, de renouvellement et de mise en patrimoine et donc de développement de l'ergonomie. L'activité ergonomique apparaît ainsi comme une activité extrêmement distribuée. **L'agir ergonomique** est distribué entre des personnes, dont certaines ont une identité d'ergonome, même si ce n'est pas le cas majoritaire. Il est aussi distribué dans le temps. En particulier, le maintien d'une composante ergonomique dans l'activité générale, dans un projet ou dans la vie quotidienne d'un atelier, va majoritairement reposer sur des gens qui ne sont pas ergonomes. Nous devons donc nous interroger sur ce que doit être la nature même de l'activité de l'ergonome et de l'agir ergonomique. Bien sûr les ergonomes font ce que font tous les ergonomes comme nous avons l'habitude de le faire, mais dans leur compétence d'ergonome, et je dirais même dans leur responsabilité d'ergonome, il y a plus à faire que traiter des problèmes ergonomiques, il y a aussi à développer un ensemble de compétences, de réseaux, de capacités à agir au plan ergonomique.

3. L'Agir et le Faire, le Pouvoir d'agir et la Capacité d'agir

Je vais pour finir aborder deux autres concepts : la distinction entre **Agir** et **Faire** et la distinction entre **Pouvoir d'agir** et **Capacité d'agir**.

3.1. Faire et Agir

Le philosophe Paul Ricœur nous dit que « le faire » est l'une des formes de l'action, de l'agir humain dont il existe pour lui deux autres formes : « le dire » et « le raconter ». Il développe une théorie qui cherche à montrer que le dire et le raconter sont homologues au faire, et que l'on peut ainsi examiner l'action à partir du langage.

Mais cela ne suffit pas pour nous qui sommes ergonomes. Entre « faire » et « agir », il me semble qu'il existe deux sortes de différences que nous avons besoin de poser.

Le faire peut se définir dans les termes de l'intervention dans le monde, de la transformation du monde avec les critères habituellement correspondants : l'efficacité et l'efficience, c'est-à-dire des critères qui sont ultra dominants dans la société et très souvent dans l'action ergonomique elle-même.

Pour définir l'agir il faut, me semble-t-il, aller plus loin. En nous appuyant sur deux idées qui nous sont venues de la psychologie :

- La première idée est née dans les théories de l'activité : l'agir n'est pas simplement agir dans le monde ; c'est toujours être dans un rapport multiple, un rapport au monde dans et sur lequel on agit bien sûr. C'est aussi toujours dans **un rapport aux autres**, en même temps que dans **un rapport à soi-même**. L'agir humain n'est donc pas seulement une intervention dans le monde appréhendable en termes d'efficacité et d'efficience.
- La deuxième idée, qui vient de la psychopathologie du travail, de la psychodynamique et de la clinique de l'activité, est que les critères de l'agir humain sont plus larges que l'efficacité et l'efficience. Ils sont la justesse (c'est-à-dire la cohérence avec les normes ou les règles qui gouvernent la vie du sujet capable), l'esthétique de l'acte (élégance, beauté ...). l'authenticité, (qui porte sur la correspondance de nos actions à notre propre identité, leur ressemblance à nous même).

Nous avons besoin de modèles du sujet qui ne portent pas simplement sur l'efficacité et l'efficience mais qui, permettent une conception adressée aux sujets de l'agir et à la multiplicité de ses critères.

3.2. De la Capacité au Pouvoir d'agir

La capacité, c'est ce que construit le sujet d'aujourd'hui grâce à son activité constructive. C'est ce qu'il produit à travers l'ensemble des ressources, des moyens, des instruments, des systèmes de valeurs, des critères, *etc.*, élaborés par le sujet d'aujourd'hui pour le sujet qu'il sera demain. La capacité s'inscrit dans les temps long du sujet en devenir. Au fond, la capacité se construit sans arrêt en référence à l'activité productive, à l'activité en cours, mais aussi à l'activité productive future. Elle s'élabore en se détachant de l'activité productive actuelle pour mieux construire les ressources de l'activité productive future. Ceci est relativement facile à penser dans les mouvements de développement majorants comme ceux de l'acquisition de l'expérience professionnelle par exemple. Mais c'est également vrai dans les mouvements de développement décroissants tels que le vieillissement. Dans l'un comme l'autre cas, ce sont des mouvements de construction qui sont de l'ordre de la capacité, du système de ressources et de moyens que le sujet met à sa disposition, pour son activité productive future.

L'idée de **pouvoir d'agir** est beaucoup plus située : on peut avoir la capacité à agir, mais ne pas en avoir le pouvoir. Le pouvoir d'agir est en permanence inscrit dans la singularité, dans le caractère local, des situations. Au plan de l'ergonomie et du champ de l'intervention ergonomique, on peut aussi faire la distinction entre capacité d'activité ergonomique et pouvoir d'agir ergonomique. Dans l'activité de l'ergonome de terrain au sens de l'ergonome intervenant en entreprise ou dans d'autres lieux, contribuer au développement des ressources ergonomiques d'un certain nombre d'acteurs de l'entreprise, c'est contribuer au développement des capacités d'agir de ces acteurs ergonomiques. Mais si ces ressources ne peuvent trouver d'occasions de mobilisation pertinente alors elles ne se transforment pas en pouvoir d'agir. C'est pourquoi, toute une partie de l'activité des ergonomes professionnels consiste également à créer, construire et maintenir des situations actuelles ou futures qui vont permettre que ces **capacités d'action** ou **d'agir ergonomique** puissent se traduire en **pouvoir d'agir ergonomique**¹⁰.

Discussion avec la salle

Le fonctionnement des modèles par rapport à la singularité du sujet, des situations et des résultats.

Dans le champ de l'ergonomie, on a beaucoup travaillé sur le caractère singulier de chaque situation, de chaque activité et de chaque acte et ceci était absolument nécessaire dans un contexte général de travail marqué par la prescription et même l'hyper prescription minimaliste des actes (le système taylorien). Nous avons avancé à la fois sur ce qu'on nomme habituellement la variabilité des situations et des personnes *etc...* mais aussi sur ce qu'on pourrait appeler les surprises de l'action et de l'acte au sens où par notre activité nous introduisons des choses dans le monde qui le rende pour partie encore plus imprédictible et singulier. Mais il y a un autre problème qui est venu plus tard en ergonomie et sur lequel il nous faut aussi avancer : comment, dans chaque situation singulière, le sujet ne réinvente pas à chaque moment chacun de ses actes? Comment chacun de nous construit de l'invariance qui nous permet d'économiser pour le futur, et d'avoir une activité qui grandit ? Si nous devons en permanence réinventer chacun de nos actes dans une singularité sans régularité, nous serions des sujets extrêmement peu capables. Il faut donc que nous puissions rendre compte de ce paradoxe apparent et développons des modèles et des pratiques pour comprendre par quels processus se réalisent la construction des invariances : invariances de la connaissance du monde, mais aussi invariances de l'action, de l'activité qui nous outillent et nous permettent d'agir plus, mieux, plus vite, plus sûrement, plus justement ou authentiquement *etc*. Dire cela comme cela, c'est dire qu'il y a un continent, celui de **l'activité constructive et du développement**, encore largement à explorer pour la recherche et l'intervention.

La question de l'évaluation

Il est possible que des évolutions profondes soient en chemin dans le champ de l'évaluation. Mais le chemin qui conduit d'évaluations le plus souvent limitée au faire, à l'efficacité et à l'efficience vers des évaluations élargies à d'autres dimensions de l'agir

¹⁰ Mes remerciements à Gérard Lejollif pour sa lecture amicale et attentive de ce texte.

avec ses critères de justesse, beauté, authenticité, est un chemin où se poseront, sans aucun doute, d'énormes problèmes éthiques.

3.3. La recherche ergonomique

L'existence de la recherche ergonomique est menacée, comme celle de nombreux autres secteurs. Les nouvelles modalités de structuration et de pilotages de la recherche autoritaires et à court terme constituent des menaces directes et immédiates pour le champ où l'orientation des recherches tend de plus en plus à se calquer sur le finançable par les marchés.