

Fil rouge :

La place de l'évaluation dans la pratique de l'ergonome

Pierre Falzon

Directeur du Laboratoire d'ergonomie, CNAM, Paris
Président de l'International Ergonomics Association (IEA)

1. Le propos d'une synthèse

Le propos d'une synthèse est d'une part de rassembler un certain nombre de points qui ont été abordés, de mettre en valeur ceux que l'on pense importants, de les ordonner, et éventuellement d'opposer les déclarations des uns avec celles des autres.

Mais c'est aussi interpréter ce qui a été dit, repérer les contradictions, contredire et compléter. Ce que j'aborderai par la suite sera surtout dans ce second esprit : structuration, complément et prise de distance.

2. L'évaluation : formes et dimensions

2.1. Les dimensions de l'évaluation

L'évaluation est un terme fourre-tout qui couvre beaucoup de choses différentes. Par la suite, je vais tenter de répertorier ces différentes formes, ces différents sens qui se cachent derrière ce qui est dit. Il y a beaucoup d'implicite quand on utilise le terme d'évaluation, et je vais commencer par en lever certains.

Tout d'abord, il y a tout un ensemble de dimensions dans l'évaluation :

- **Quand fait-on l'évaluation ?** Est-ce pendant l'action ? Après l'action ? Si l'évaluation se fait après l'action, se fait elle à court terme ? À long terme ?
- **Qui évalue ?** L'ergonome ? L'organisation bénéficiaire, où s'est déroulée l'action ? L'opérateur bénéficiaire ou un expert externe ?
- **Dans quel objectif est-ce qu'on évalue ?** Est-ce pour contrôler ce qui a été fait ? Est-ce qu'on évalue pour piloter ce qui est en train d'être fait ? Est-ce qu'on évalue pour apprendre ?
- **Qu'est-ce qui est évalué ?** Les produits de l'action ou l'action elle-même (les produits ou les effets de l'action) ?
- **Pour quels destinataires l'évaluation est-elle faite ?** Est-ce pour l'ergonome qui a agi, pour l'organisation ou pour un prescripteur externe ?

Les différents exposés que vous avez pu entendre durant ces trois jours ont instancié ces dimensions de différentes façons :

- Par exemple, une part importante de l'exposé de D. Berthelette peut être compris de la façon suivante : l'évaluation se fait plutôt *après* l'action, à *long terme*, par un expert *externe*, pour *apprendre*, et ce qui est évalué est plutôt le produit de l'action par un prescripteur.
- Dans une large part de l'exposé de F. Daniellou, l'évaluation se fait *pendant l'action*, par *l'ergonome*, pour *piloter*. Il s'agit d'évaluer *l'action elle-même*, et l'évaluation est faite pour *l'ergonome lui-même*.
- Enfin, pour l'exposé de F. Bourgeois, l'évaluation se fait *après*, plutôt à *long terme*, il revient sur une expérience d'un certain nombre d'années, par *lui-même*, dans un objectif de capitaliser, *d'apprendre* à partir de ce qu'il a fait, et ce qui est évalué est plutôt son *action* pour un destinataire qui est *lui-même* ou nous-mêmes puisqu'il le partage ici avec nous.

J'ai pris ces trois exemples, j'aurais pu en prendre d'autres. Il s'agit simplement de comprendre que la question de l'évaluation peut être appréhendée sous différents angles, qui instancient différemment cette matrice de dimensions.

2.2. Contrôle et évaluation, l'apport de la didactique

D'autre part, je voudrais dire un mot sur les apports de disciplines extérieures, notamment la didactique. En didactique, on distingue les activités de contrôle et les activités d'évaluation. Cette distinction est très utile pour notre propos. Cette distinction apparaît en filigrane dans un certain nombre d'exposés, notamment celui de D. Berthelette.

Soit on regarde les choses en termes de contrôle. Le contrôle est une activité fondée sur une norme, qui préexiste, qui est externe au sujet. Cette situation d'externalité a pour conséquence que la réalisation d'un contrôle est supposée être indépendante de celui qui effectue le contrôle. Le contrôle n'est pas quelque chose de subjectif. Le contrôle s'apparente aux des tâches de diagnostic ou d'inspection : on évalue un écart à une norme, on va juger de la conformité par rapport à une norme.

Dans une situation d'évaluation, au sens de la didactique, on a un référentiel qui est construit dans l'action, qui est négocié entre les partenaires, et qui aboutit à des indicateurs. Les indicateurs sont des indices de ce qu'on veut mesurer, mais ne sont pas ce qu'on veut mesurer. Ce n'est pas la même chose lorsque vous mesurez par exemple la réduction d'un taux d'erreurs ou la baisse de TMS, on mesure directement l'effet, un indicateur ce n'est pas ça. C'est quelque chose qui sert à estimer quelque chose d'autre.

Dans cette acception, on est plutôt dans une évaluation de type tâche de pilotage, de cheminement. Ce que l'on cherche à faire, c'est porter un jugement de pertinence de l'action par rapport à un référentiel.

Ce que nous avons entendu dans ces journées peut être vu dans certains cas plutôt sous l'angle du contrôle et dans beaucoup d'autres sous l'angle de l'évaluation. Les deux sont vrais et les deux peuvent être utiles.

Le tableau qui suit récapitule ces deux points de vue

| | Contrôle | Évaluation |
|------------------|---------------------------------|---------------------------------------|
| Mode | comparaison à une norme externe | construction d'un espace ad hoc |
| Objectif | conformité ou écart | pertinence |
| Regard | rétrospectif fin d'une phase | prospectif orientation de l'action |
| Acteur | interchangeable | particulier |
| Processus | préexistant | négocié |
| Durée | finie | infinie |
| Moment | après l'action | en cours d'action |
| Paradigme | cartésien | relativiste |

3. La nature de l'activité ergonomique

Il est impossible de parler de l'évaluation de l'action ergonomique sans accompagner ceci d'un point de vue sur la nature de l'activité de l'ergonome. Nous ne sommes pas forcément tous d'accord sur cette question là, donc je vais dire ici ma propre vision, mais d'autres, ici ou ailleurs, pourraient en avoir une autre. Mes fonctions actuelles à l'Association Internationale d'Ergonomie m'amènent à rencontrer beaucoup de collègues et je vois bien que notre communauté n'est pas homogène internationalement sur la façon de prendre le métier.

3.1. L'auto-analyse de l'activité ergonomique

La situation de la France est très particulière sur cette question. Il existe en France depuis de nombreuses années un intérêt épistémologique ; ce qui est fait pendant ces journées en est un exemple. Nous partageons un même intérêt pour discuter de ce qu'est notre propre activité, ses soubassements, ses sous-entendus, ses théories sous-jacentes. Ceci n'est pas le cas partout.

Je me souviens avoir effectué un tel exposé lors d'un congrès d'une société nationale d'ergonomie, auquel j'avais été invité. J'y exposais les travaux qui ont porté sur l'activité de l'ergonome. Des collègues sont venus me voir à la fin du congrès en disant "Je ne pensais pas qu'il y avait des gens qui s'intéressaient à des choses pareilles !". Cet intérêt épistémologique dans notre pays est un fait très positif de mon point de vue. Nous devons être conscient de notre singularité.

Cette situation d'analyse de l'activité ergonomique revêt un caractère très particulier pour la discipline. En ergonomie, ce sont en effet les outils propres à la discipline qui permettent d'étudier la discipline. Nous, nous étudions au moyen de nos propres outils. Par exemple au travers de l'observation de l'activité de l'ergonome (F. Lamonde au Québec fait typiquement ce genre de chose), ou d'analyse post-hoc par les personnes qui ont participé elles-mêmes à l'action. Mais on peut penser aussi à des études quasi-expérimentales qui pourraient être faites sur ces situations : il y en a eu déjà quelques-unes.

Donc l'auto-analyse est possible au moyen de nos propres outils mais aussi de nos propres modèles d'activité. On utilise par exemple des modèles du raisonnement, des modèles de l'interaction, des modèles de types de tâches particulières (le contrôle de processus, la conception). Ces modèles sont applicables à notre propre activité.

3.2. Trois caractéristiques fondamentales de l'activité ergonomique

Notre activité d'ergonome comporte à mon sens trois caractéristiques fondamentales.

D'une part, c'est une activité de conception : nous traitons de problèmes qui ne sont pas bien définis, et le travail de l'ergonome consiste à définir progressivement ces problèmes et simultanément leurs solutions. Le « problem setting » y joue un rôle crucial. Le problem-setting, c'est l'activité qui consiste à définir ce qu'est le problème, pas seulement le résoudre, ce que l'on va choisir de traiter, comment on va le penser. Ceci ne se fait pas instantanément, ce n'est pas qu'une question d'analyse de la demande ; sauf à dire que celle-ci se construit tout au long de l'action. Concevoir, c'est aussi se montrer opportuniste. "Être opportuniste" ne doit pas être entendu dans sa connotation négative, mais au sens de saisir des opportunités.

La deuxième grande caractéristique de l'activité de l'ergonome est son contexte dynamique : d'une part, même si l'ergonome ne fait rien, la situation change ; d'autre part toute action effectuée est irréversible. Si cette action ne correspond pas exactement à ce que l'on voulait réaliser, l'ergonome peut s'efforcer de défaire. Mais on ne peut pas complètement défaire, on peut corriger. Donc l'action se déroule dans un contexte dynamique.

Enfin, la dernière caractéristique sur laquelle je vais insister, car elle me paraît moins évidente, est celle d'un partenariat de service auprès des personnes auprès desquelles l'ergonome agit. Je vais ici m'appuyer sur les travaux assez récents de J.C. Sardas (2002). Sardas qui travaille sur la gestion, le management, part de l'idée que les situations de service ont évolué d'un mode de relation client – fournisseur à une relation de type « partenariat coopératif » dans ces situations de service.

- La relation client–fournisseur, c'est l'idée d'un contrat fermé et complet entre la personne qui intervient et la personne auprès de laquelle on intervient. Les clients sont supposés savoir ce qu'ils veulent. Les fournisseurs sont supposés savoir qu'ils peuvent fournir le service demandé. Le contrat n'est pas modifiable en cours d'exécution : lorsque le fournisseur s'est engagé à le réaliser, il est supposé le réaliser tel quel. S'il y a des modifications, et il y en a toujours, elles sont vues comme des ratés du contrat de service. L'apprentissage, dans ce modèle client-fournisseur, est perçu comme négatif, ce n'est pas l'objet du travail. Évidemment, ce modèle fonctionne comme une tâche prescrite : les choses ne se passent pas ainsi dans la réalité.
- Le modèle du partenariat coopératif pose que le service porte une incertitude qui est acceptée et partagée. Les clients ne savent pas bien ce qu'ils veulent, et une bonne partie de l'interaction avec le fournisseur consiste à définir ce que l'on peut et ce que l'on veut. Les fournisseurs, de leur côté, ne sont pas certains d'atteindre les objectifs. Cette situation d'incertitude est reconnue, partagée et les partenaires ont une volonté commune d'élaborer ensemble un certain nombre de points comme les besoins, les solutions, les connaissances nécessaires. La relation de service s'appuie sur des règles de coopération : chacun doit œuvrer pour que l'autre puisse anticiper les difficultés, chacun doit faire savoir les problèmes rencontrés, chacun doit contribuer à résoudre difficultés et problèmes. Ainsi, la définition des besoins n'appartient pas qu'au client, ce qui était le

cas dans le modèle précédent, et la définition des solutions n'est pas seulement dévolue au fournisseur.

Pour en revenir à l'évaluation et résumer ce que je viens de dire, l'activité de l'ergonome est une activité de conception en situation dynamique et en coopération partenariale. C'est pour moi sur cette base qu'elle doit être évaluée.

3.3. Conséquences des trois caractéristiques

– Conséquence du modèle de la conception

La première conséquence est que certaines questions n'ont guère de sens dans le cadre de cette vision de l'activité ergonomique.

Par exemple : « Est-ce que l'ergonome a respecté la procédure ? » Ou encore « Est-ce que la solution qu'il propose est optimale ? », du fait même que la recherche d'optimalité est contradictoire avec l'idée de conception. Et ainsi de suite. L'ergonome a certes un plan *a priori*, un modèle de ce qu'il se propose de faire. Mais il sait aussi qu'il doit être prêt à s'en échapper car cela se révèle très souvent nécessaire. Le plan *a priori* fonctionne comme un cadre pour l'action. Par parenthèse, ceci s'applique aussi pour ce qui est enseigné, ici ou ailleurs, en matière d'ergonomie. On enseigne des cadres pour l'action, pas des procédures à respecter de façon intangible.

Le problème se définit itérativement dans l'action. L'analyse de la demande se poursuit d'un bout à l'autre de l'action. Il est illusoire de penser qu'une décision interviendra au départ, à laquelle on devrait se tenir. Ce point est très lié à la notion de « problem setting » que j'ai évoquée précédemment.

L'action est l'objet d'un pilotage raisonné. L'ergonome réfléchit au fur et à mesure à l'action, à ce qu'il est opportun de faire. Il y a donc des décisions d'opportunité. Ceci rend impossible, à mon sens, une évaluation normative de l'action, une vision « contrôle » (tel que défini plus haut) de l'action. Ceci ne signifie pas qu'il y a des situations moins bonnes que d'autres, qu'il n'y ait pas de mauvaises pratiques ; mais il n'y a pas de normes absolues à laquelle il faudrait se conformer.

– Conséquence du caractère dynamique

L'action se déroule sous contrainte temporelle puisque les choses évoluent quoi qu'on fasse. Il y a des aléas organisationnels. Il y a des faits inattendus qui interviennent de toute façon dans la situation et qui vont jouer dans le cours des événements : untel qui quitte l'entreprise, un plan social qui démarre en même temps, *etc.* Il y a donc une reconfiguration du contexte et un besoin de réactivité qui pèse sur cette idée de décision d'opportunité.

– Conséquences du modèle partenarial

Le modèle partenarial implique une situation d'apprentissage mutuel. Chacun va apprendre de l'autre au cours de la définition/résolution du problème. Chacun va apprendre dans l'interaction avec le partenaire et dans l'interaction avec la situation, lors de cette résolution d'un problème mal défini.

Quelles sont les conséquences en termes d'évaluation ? Le produit de l'interaction va être conjoint et non propre à l'acteur, l'ergonome en l'occurrence. Les critères de réussite devront être co-construits : ce ne sont pas des données de départ. On est donc bien là

dans un modèle de l'évaluation que j'opposais plus haut à celui de l'évaluation contrôle, et donc dans une évaluation qui doit être partagée.

4. Les effets de l'action

Il est impossible de parler de l'évaluation des effets de l'action ergonomique sans prendre en compte le temps et en se limitant au tangible.

Le temps d'abord. L'évaluation est-elle effectuée à court terme, pendant ou immédiatement après, ou à plus long terme ? Dans les exemples proposés lors de ces journées, on trouve de l'évaluation à très long terme, par exemple dans l'exposé de F. Bourgeois. Je me rappelle avoir fait avec F. Doppler une évaluation 10 ans après une étude menée ensemble.

On ne peut pas non plus se limiter au tangible. Je ne veux pas dire, bien entendu, qu'il ne faut pas mesurer les effets tangibles. Parmi le tangible, on trouve par exemple la santé, les accidents, les erreurs, la productivité, ceci en fonction de la cible d'une intervention. Il faut donc les mesurer, mais il y a aussi des effets intangibles à prendre en compte. Certains de ces derniers sont rendus possibles par les effets tangibles, ce sont des effets indirects du tangible. Le tangible a fait la démonstration que changer est possible. Par ailleurs, certains effets vont être déclenchés par notre propre production, par l'analyse du travail et par l'implication des acteurs ; notamment des effets en termes de changement de représentation, sur les individus et les organisations.

Ces effets peuvent être attendus ou inattendus. Plusieurs exposés au cours de ces journées portent sur ces effets, sur cette coexistence d'effets attendus et inattendus, positifs ou moins positifs selon les cas.

Certains effets sont internes à l'organisation, d'autres sont externes. Pour reprendre l'exemple de cette évaluation menée avec F. Doppler, nous concluons que les effets internes au service au sein duquel l'intervention s'était déroulée étaient modestes. En revanche, des effets notables avaient été mis en évidence, concernant la place de l'ergonomie dans l'entreprise, le retentissement externe à l'entreprise de cette étude, qui avait eu une publicité assez grande. Certains effets peuvent ainsi être décalés, se produire là où on ne les attend pas.

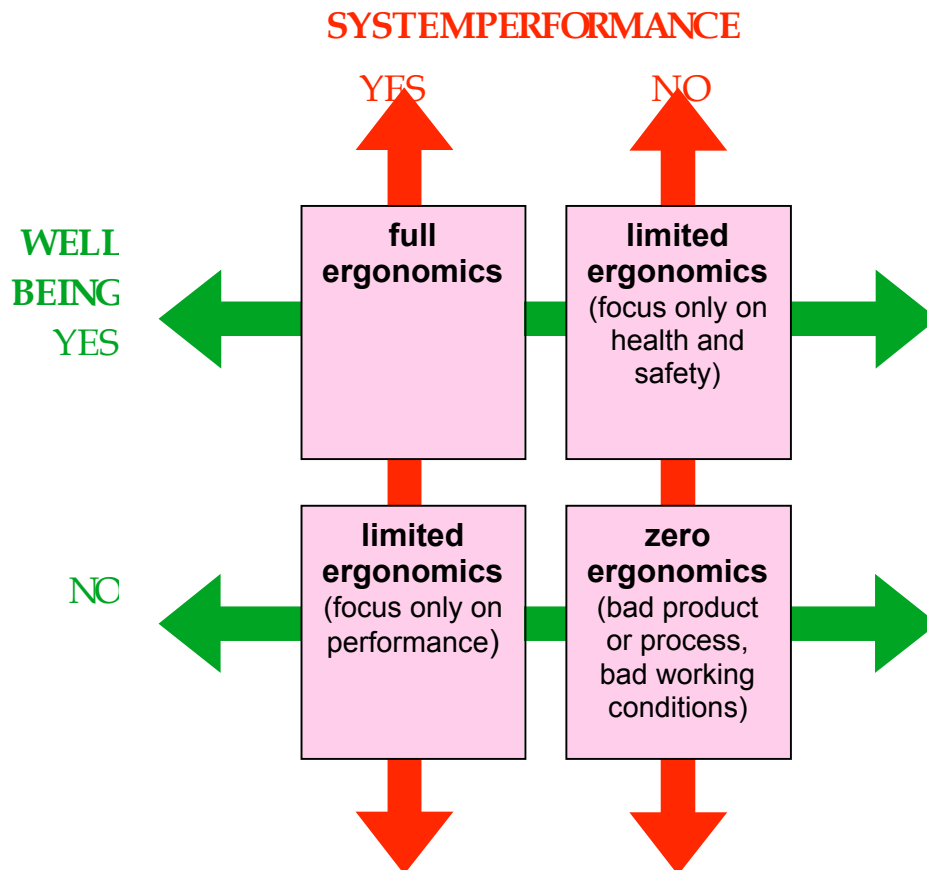
5. La question des critères

5.1. Une discipline en tension

Il est impossible de parler de l'évaluation des effets de l'action ergonomique sans se poser la question des critères d'évaluation. La question des critères renvoie à des débats dans la communauté ergonomique qui dépassent de très loin Bordeaux, la France et l'Europe. Par définition, notre discipline est en tension entre des critères liés à la performance et des critères liés aux personnes. L'activité ergonomique, par essence, est donc une activité de compromis entre ces critères, que le contexte économique actuel accentue. Le contexte de développement de l'Ergonomie en Europe durant les trente glorieuses n'est pas comparable au contexte d'aujourd'hui ; les questions ne se posent donc pas de la même façon.

5.2. Un débat international sur la relation entre ergonomie et management

Le modèle ci-dessous, adapté de Dul et Neumann, reprend le double objectif de la discipline : la performance globale des systèmes et les éléments liés aux personnes (le confort, la santé...).



(Figure adaptée de Dul & Neumann, 2005)

Selon les ergonomes, les focalisations adoptées mettent davantage l'accent sur une dimension ou sur l'autre. En poussant les oppositions, cela définit différents degrés de prise en compte de ces critères qui entraînent des ergonomies plus ou moins « complètes ».

Pour éviter une vision incomplète de l'ergonomie, J. Dul défend l'idée que les deux dimensions sont à prendre en compte. Dit ainsi, ce n'est certes pas original. Cependant, il me semble clair que certains discours ergonomiques ont tendance à faire peu de cas de l'un ou de l'autre de ces dimensions.

Dans le texte *Good ergonomics is good economics* (1996), H. Hendrick, ancien président de l'IEA, part de l'idée que l'ergonomie sait faire et peut faire beaucoup pour la performance globale des systèmes et s'interroge sur son relatif manque d'impact. Il pose les questions qui suivent :

- à la lumière de notre potentiel, comment se fait-il que les organisations, avec leur besoin très fort d'obtenir l'implication des employés pour réduire les coûts et accroître la

productivité, ne sont pas toutes en train de frapper à notre porte pour obtenir de l'aide ou pour créer des postes d'ergonomes, bien au delà de notre capacité à les remplir ?

- pourquoi les agences fédérales ou d'état ne font pas en sorte que la législation prenne en compte les facteurs humains et les critères ergonomiques lors de la conception des produits et des environnements de travail ?
- comment se fait-il que les associations industrielles et les membres du Congrès (américain) voient très souvent les ergonomes comme des facteurs de coût additionnel et, de ce fait, des personnes qui accroissent les coûts de production et font décroître la productivité de l'entreprise.

En réponse à ces questions, H. Hendrick propose quatre raisons :

- il existe trop de charlatans et de contre-exemples pseudo-ergonomiques ;
- L'idée que « l'ergonomie, c'est du bon sens, c'est inutile de se casser la tête avec ça, il suffit de faire ce qu'il faut » ;
- la croyance des ergonomes en l'évident bénéfique de leur apport (croyance erronée, pour H. Hendrick). Les ergonomes sont certains que leur apport est déterminant et très évident. Comme il est très évident, il est inutile de le démontrer !
- la faillite des ergonomes à communiquer sur leur contribution à la performance.

Hendrick présente ensuite une succession d'études qui montrent la performance de l'activité ergonomique, en mesurant les bénéfices - tangibles - des interventions.

5.3. Ergonomie : des tendances dominantes ?

J. Dul (2003) propose des considérations très générales sur le positionnement fréquent des ergonomes et sur les conséquences de ce positionnement. Il décrit ainsi les tendances dominantes (qu'il déplore) des interventions ergonomiques :

- focalisation sur la dimension sociale et moindre attention à la dimension économique ;
- visée essentielle : la minimisation des problèmes plutôt que la maximisation des opportunités ;
- beaucoup de connaissances opérationnelles et moins de savoirs tactiques et stratégiques ;
- communication faible ou inexistante en direction de la communauté de la gestion et de l'économie (J. Dul s'est livré à une analyse des articles d'ergonomie publiés dans les revues de management et constate leur nombre infinitésimal).

Pour J. Dul, c'est le fait que les ergonomes ne se positionnent pas suffisamment en tant que contributeurs à la performance de l'entreprise (mais plutôt en tant que générateurs de contraintes additionnelles) qui conduit aux constats d'Hendrick en 1996.

Durant ces 3 jours, cette approche d'une ergonomie facteur de performance a été illustrée par certains. Voici quelques citations notées au fil des présentations, à peu près *verbatim* :

- « Évaluer pour contribuer à l'efficacité industrielle, améliorer les conditions de travail, préserver la santé, augmenter la productivité. »
- « L'objectif est d'améliorer globalement la qualité. L'ergonomie est un moyen de cette politique. »
- « Rendre les choses ergonomiquement acceptables et économiquement rentables. »

- « Donner autant de place à l'efficacité qu'à la santé (alors que les approches sont souvent exclusivement centrées santé). »

Toutefois, ce n'est pas le seul point de vue qui a été défendu. Un participant aux Journées a ainsi fait référence à l'ouvrage d'Askenazy. P. Askenazy se fait l'avocat de la démarche adoptée aux USA : l'augmentation du coût des TMS pour les entreprises (via les primes des assurances qu'elles doivent contracter) conduit à plus d'efforts de leur part pour réduire les TMS. Une telle approche serait probablement critiquée par J. Dul, en tant que vision coercitive de l'action ergonomique : l'approche vise à faire passer les critères ergonomiques par la normalisation, par la législation. Les ergonomes peuvent alors être perçus comme des forces de freinage plutôt que des forces de progrès.

6. Revisiter nos objectifs généraux

L'approche d'Amartya Sen, prix Nobel d'économie en 1998, développe la théorie des capacités. Il définit la capacité comme l'ensemble des fonctionnements humains disponibles à un individu, qu'il en fasse usage ou non. Il s'agit donc de ses potentialités d'action à un moment donné. Etre libre, c'est disposer de capacités qui permettent à chacun de faire des choix, dans tous les aspects de la vie.

Dans cette approche, l'objectif des politiques publiques ne concerne pas simplement l'égalité des droits formels mais celle des capacités. Pour donner un exemple, du point de vue d'A. Sen, le droit de vote n'a aucun sens. Ce qui a un sens, c'est la capacité de voter. La capacité de voter est le fait d'avoir le droit de vote mais aussi le fait d'avoir accès à l'éducation, à l'information, le fait d'avoir un processus électoral organisé de façon neutre, etc. En bref, l'ensemble des éléments qui constituent la capacité de voter. Le droit de vote formel ne suffit pas à créer cette capacité de voter.

Ce modèle a une forte relation avec l'ergonomie. Il a eu une influence majeure sur les programmes internationaux de développement. Mahbub ul Haq, créateur du rapport mondial des Nations Unies sur le développement humain déclare ainsi que « l'objectif de base du développement est d'élargir les choix des personnes, de créer un environnement capacitant pour que les personnes puissent bénéficier de vie longue, en bonne santé et créative ».

Ce qui m'intéresse ici c'est l'idée d'environnement capacitant. Du point de vue de l'ergonomie, qu'est ce qu'un environnement capacitant ? Qu'est ce que peut être un objectif d'environnement capacitant en ergonomie ? C'est d'abord un environnement qui n'a pas de conséquences négatives sur les personnes, notamment en terme de santé ; c'est aussi un environnement qui préserve les capacités futures d'action, qui favorise l'efficacité, l'autonomie, le développement des compétences. Un environnement capacitant contribue à la performance globale et propose un contexte de travail soutenable (au sens du « sustained development »).

7. L'évaluation par les ergonomes

L'évaluation peut être vue de différentes manières en ergonomie :

- Comme une activité fonctionnelle orientée solution ;

Par exemple, sur les tests utilisateurs, l'évaluation correspond à une partie de l'activité des ergonomes. Réaliser des simulations, des prototypes, est une forme d'évaluation

d'une hypothèse de solution. Une mesure de l'effet d'une action est aussi une forme de l'activité fonctionnelle orientée solution.

- Comme une activité fonctionnelle orientée processus ;

Typiquement, il s'agit du pilotage de l'action. L'évaluation en cours de route : comment faire ? Où en suis-je ? Où aller maintenant ? Me suis-je écarté de mes objectifs ? Me suis-je rapproché du but ? Je pilote donc mon action. Il s'agit d'une activité fonctionnelle au sens où c'est l'activité propre de l'ergonome, orientée sur le processus d'action en cours.

- Comme une activité méta fonctionnelle orientée métier ;

Typiquement c'est le cas du retour réflexif sur l'activité, sur le métier. L'ergonome examine sa propre activité professionnelle, non pas pour orienter immédiatement l'action en cours (comme ci-dessus), mais pour apprendre. Les Journées de Bordeaux peuvent ainsi être considérées comme une forme de pratique collective méta fonctionnelle orientée métier.

Conclusion

Pour terminer, je voudrais dire le plaisir que j'ai pris à être ici et l'intérêt des exposés. Ceux-ci constituent un travail réflexif à chaud. Je salue la prise de risques et l'effort de la part des collègues qui ont présenté leurs réflexions. Ce travail réflexif sur la pratique n'est pas du tout simple. Il faut donc les remercier.

J'ai aussi noté les réactions de la salle, qui témoignent de l'intérêt suscité, de la qualité des personnes à la tribune et de leurs auditeurs. Pour conclure sur l'idée d'A. Sen, les Journées de Bordeaux sont un environnement capacitant pour la profession qui est la nôtre.