

Déterminer la valeur et l'importance d'une intervention : l'ergonome confronté encore à la mesure, à la subjectivité et à la finalité de son action

Fabrice Bourgeois

1. L'évaluation

L'évaluation est un thème connu depuis assez longtemps par les ergonomes mais qui n'a jamais été vraiment clarifié me semble-t-il. Connaissant le risque des contresens, j'ai ressenti le besoin d'aller voir dans le dictionnaire la définition du mot « évaluation ». Cette définition m'a plu, car elle propose de prendre en compte « la valeur et l'importance » à laquelle j'ajoutais immédiatement « d'une intervention ».

2. Pourquoi c'est important le mot « intervention » ?

Une intervention en entreprise est forcément importante pour ceux qui y travaillent et pour l'ergonome qui imagine une utilité à son engagement. Prendre en compte la valeur est une manière de convoquer les valeurs de l'ergonomie, dont on parle si souvent entre nous, mais aussi la valeur économique qu'en attend une direction, et également la valeur au sens de supplément de valeur, de restauration de valeur pour ceux dont on analyse l'activité.

Puis, nous voilà de nouveau confronté à cette question redondante de l'évaluation qui concerne l'efficacité des mesures et des grilles de cotation et la faible représentation du monde du travail dans les tableaux de bord. Voilà des pistes de réflexion pour expliquer le titre.

3. Entre évaluation et évolution

Comment évaluer l'activité ? Et sait-on le faire ?

Comment l'ergonome tient-il la cohérence entre l'offre de l'ergonomie et la demande qui lui est adressée ?

Précisons que je suis ergonome depuis 20 ans mais aussi consultant. Et à ce titre, je dois travailler avec l'évolution des règles économiques et de marché reposant sur le principe de l'offre et de la demande. Et il me semble que l'observation de cette évolution et adaptation est matière à évaluer la pratique.

observer l'évolution de l'offre et de la demande

	<i>périodes</i>	<i>enjeux</i>	<i>finalités</i>
1980	Sortie hors des labos	Demandes sociales	Rapport santé / travail
1990	Des métiers - internes - conseil - institutions	Confrontation offre de l'ergonomie - demande des entreprises	L'activité de travail, ressource pour transformer les C de T
2000	Resourcement par les labos	Développement interdisciplinaire	Des passages de seuils • aménager • concevoir les syst de T • équipements • process • architecture • organisation • gestion • ...
	Des formations utilitaires	Développement territorial Confrontation au développement demandes entreprises / offres(s) de l'ergonomie	Rapport travail / santé

Les Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie - La place de l'évaluation dans la pratique de l'ergonomie 22, 23 et 24 mars 2006

Les termes évaluation et évolution se tiennent d'une certaine manière. On évalue pour évoluer et cette évolution est de nouveau évaluée. L'une des valeurs de l'ergonomie est sa capacité à produire des connaissances à partir de l'action, dont l'intervention constitue le principal support. L'intervention, cette modalité d'action, produit des connaissances qui participent à la construction de l'ergonomie. Et à ce jeu là, tout devrait bien fonctionner. L'offre de connaissances est renouvelée par l'action. Comme l'action est en lien avec la demande, celle-ci doit trouver à l'avenir réponses dans les offres.

Et pourtant depuis 1986, les choses ont bien évolué dans cette relation entre l'offre et la demande. Dans les années 80, les ergonomes sortent des laboratoires (je pense particulièrement au CNAM) et ont à répondre à des demandes syndicales. La finalité est précisément d'instruire la relation entre les atteintes à la santé perçues par les salariés et les conditions du travail. Pendant cette même période de plus en plus de jeunes ergonomes sortaient diplômés en ergonomie et pourtant la demande syndicale ou des entreprises restait relativement faible. Il y avait un problème de marché entre l'offre et la demande. L'intégration des ergonomes en entreprise était très rapidement saturée dans les grands groupes nationalisés. Puis cette constatation s'est étendue aux entreprises privées et c'est le métier du conseil, dans lequel l'ergonomie n'est quasiment pas représentée, qui a ouvert des perspectives, explorées par J. Christol et J. Duraffourg. La démarche volontariste de ces pionniers était une façon de mettre à l'épreuve l'offre de l'ergonomie et de montrer l'utilité de l'analyse de l'activité du travail. Et ça a marché ! Depuis le métier de consultant s'est développé.

Dans les années 90, l'analyse de l'activité du travail répond à des demandes d'entreprises visant l'amélioration des conditions de travail. Les laboratoires capitalisent les pratiques d'intervention et affinent l'offre, notamment l'intégration de l'ergonomie dans les projets industriels (avec F. Daniellou). Plus proche de nous, il me semble que nous gagnons le droit « d'ingérence » sur l'organisation et le droit d'interpeller les modèles de valorisation du travail (avec F. Hubault), et je dis « droit » parce qu'on se trouve vraiment là dans quelque

chose qui concerne les modalités avec lesquelles les ergonomes construisent la cohérence entre leurs valeurs et les attentes des entreprises et de la société.

Nous assistons aussi à des formes de rapprochement avec la psychologie, la psychopathologie, la psychodynamique du travail et les sciences de la gestion économique, non pas seulement comme des apports en tant que tels mais comme des possibilités de mieux organiser les connaissances de l'homme au travail.

Ce développement de l'ergonomie entraîne avec lui une importante reconnaissance universitaire, puisque les formations apparaissent progressivement dans de nombreuses universités mais sous des formes acceptant tantôt bien, tantôt mal, la capitalisation que nous avons observée. Du coup, les années 2000 donnent l'impression d'une forte différenciation de l'offre, dans ses valeurs et ses principes, trouvant écho malgré tout, à des demandes revisitant profondément la manière d'instruire le lien santé-travail. Comme si cette cohérence était seulement liée au fait que les lois du marché jouaient pleinement leur rôle ! Auquel cas, les valeurs et les principes de l'ergonomie risquent de ne pas faire long feu si on s'accorde à en rester là !

En appui de ce constat, il me semble nécessaire de mettre en débat l'évaluation de la cohérence entre l'offre de l'ergonomie et la demande.

Pour ce faire, autant rappeler les valeurs et les principes.

D'abord, réaffirmer la place centrale de l'activité pour produire de la connaissance nécessaire à la transformation des situations de travail, dans le but d'en améliorer les conditions. En disant ceci vient une question essentielle de l'évaluation.

Une parenthèse à ce propos : quand je travaillais avec J. Duraffourg au cabinet A.C.T.I.V.I.T.E entre 1986 et 1992, nous étions dans la phase de développement de l'ergonomie qui consistait à démontrer que l'activité de travail était une réponse opérationnelle aux besoins des entreprises. L'évaluation en question était à l'époque, la connaissance produite qui servait avant tout à comprendre pour expliquer et plus difficilement à transformer. Dans les communications que nous en faisions, le public ne manquait jamais l'occasion de nous questionner sur la pertinence de ce travail.

Toute cette analyse, toute cette compréhension, ont-elles servi à améliorer les conditions de travail ? La plupart du temps, nous n'en savions rien car nous n'étions plus dans l'entreprise, sauf que nous étions certains d'avoir amélioré la connaissance que les opérateurs avaient de leur engagement dans le travail. Toutefois l'intention des dirigeants de transformer nous semblait moins sûre. Cependant nous nous en sortions en répondant que les seuls pouvant ÉVALUER l'amélioration étaient les salariés concernés, et que cette information là, n'était pas disponible pour des raisons de contrat.

Une autre valeur concerne le rôle de l'analyse de l'activité dans la transformation. L'appropriation par les concepteurs, les prescripteurs et les utilisateurs de moyens, de comprendre, de penser, de débattre et d'agir. Et de l'autre côté, la demande des entreprises qui vise l'efficacité de l'intervention. Cette notion de résultat ne sera pas évaluée de la même façon selon le rôle et les convictions des différents acteurs de l'entreprise. Une des qualités de l'ergonomie est de tenir cohérent l'ensemble de ces variations. La demande des institutions (réseau ANACT, CRAM, MSA, Ministère du Travail...) heureusement, participe pour beaucoup à cette cohérence. On aurait tort de sous évaluer le travail de recherche et d'action produit par les chercheurs et les intervenants institutionnels, autour de dispositifs de politique de santé et de prévention comme l'évaluation des risques ou des systèmes de management de

la santé. Les orientations institutionnelles ont un impact politique qui présente des risques dont il faut avoir conscience, et parfois prendre. Par exemple l'ANACT a joué un rôle important pour piloter en affichant une pugnacité de plus d'une décennie, sur une question pour laquelle l'offre de l'ergonomie a eu vraiment du mal à s'assumer. Comment un consultant peut-il tenir cette cohérence au sein d'un cabinet de petite taille ? (notre cabinet « OMNIA », c'est deux personnes) Comment défendre les valeurs et les principes de l'ergonomie tout en ayant d'autres contingences, comme se financer ? Plusieurs indicateurs m'ont paru pertinents pour proposer une évaluation de l'adaptation de la pratique de l'ergonome face à l'évolution de l'offre et de la demande.

4. Les documents remis

Le « document remis » est une « trace » où se concentrent beaucoup d'enjeux. La forme du « document » est un indicateur. Au démarrage dans le métier, le document devait être volumineux. Puis il s'est transformé en d'autres formes qui se veulent plus « efficaces », recherchant une économie, certes pour soi (en étant consultant, on n'est pas destiné à écrire toute sa vie durant comme si on écrivait son mémoire universitaire ou un rapport de recherche) mais aussi pour l'appropriation dans l'entreprise. En cela, l'évolution du « document remis » témoigne d'un processus qui quitte l'expérience scolaire et universitaire et qui décrit une professionnalisation etc.

De manière générale, le rapport cherche à manifester :

- la preuve qu'on s'est attelé à comprendre l'activité de travail mais surtout de permettre à l'entreprise de s'emparer de cette connaissance ;
- une manière pour l'entreprise de concrétiser son investissement ;
- un moyen de pérenniser ce qu'on laisse !
- l'envie d'aider l'entreprise (en lui redonnant l'envie de lire pour augmenter sa réflexion... elle qui ne prend plus ce temps nécessaire à la prise des bonnes décisions...).

observer comment *on a fait* dans cette évolution

Indicateur possible : l'évolution des documents remis

	Formes	Ce qu'on y trouve	Ce que ça veut viser	Les questions
1986	Le rapport épais...à la fin	Description et analyse de l'activité de travail	Légitimer l'activité dans sa capacité à interroger	• appropriation • projection
1990	Les documents rassembleurs	Synthèses (ce qui a été décrit compris, envisagé...) Intégration (CdC ...)	Légitimer l'activité dans sa capacité à reconstruire, proposer ...	• transversalité • applications
2000	Les documents de comité de pilotage, de formation	Synthèses Intégration (CdC ...)	Légitimer l'activité dans sa capacité à être dans la temporalité ...	• pérennité • pédagogie

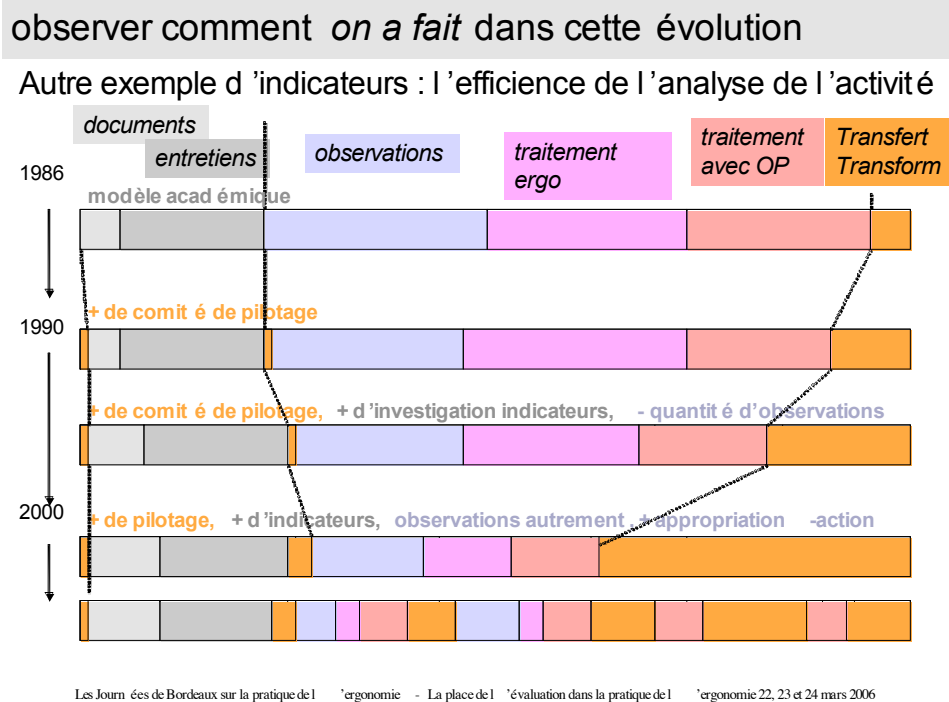
Les Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie - La place de l'évaluation dans la pratique de l'ergonomie 22, 23 et 24 mars 2006

Les documents remis ont beaucoup changé en 20 ans de pratique. Cela semble signifier que nous nous sommes professionnalisés et que nous sommes devenus autrement efficaces... Mais ces changements se sont-ils fait sans renier nos valeurs ? Question essentielle si l'on veut évaluer la cohérence entre l'offre et la demande.

J'ai commencé comme bien d'autres avec des documents épais, denses, très descriptifs et pourtant, me semble-t-il, un peu moins argumentés que ceux d'aujourd'hui. Puis les interventions orientées vers la conception et l'accompagnement dans la transformation sont arrivées, et il devenait urgent de produire des documents « rassembleurs » d'un état d'avancement, d'un niveau de compréhension ou de « préconisations » à différents moments de l'intervention ; c'est l'effet d'intégration. L'ergonomie s'intègre dans des processus ayant leurs propres échéances et modalités de fonctionnement dans l'entreprise.

Par la suite d'autres modes d'interventions sont apparus, non pas pour se substituer mais pour répondre à des demandes différentes qui nous ont obligés, me semble-t-il, à produire d'autres types de documents. C'est le cas concernant par exemple la prévention des TMS et l'évaluation des risques ou encore des projets techniques dans des entreprises n'ayant aucune culture de conduite de projet. Dans ce cas, la démarche de formation action est souvent utilisée. La proximité est tellement importante entre la production de connaissances et son appropriation, que les documents Power Point utilisés dans les séances de formation constituent la principale ressource documentaire. L'avantage est qu'ils représentent la pensée des acteurs concernés et non seulement celle de l'ergonome. L'inconvénient est leur caractère réducteur. Mais là, il faudrait évaluer plus tard ce que représentent ces documents dans l'appropriation des connaissances des personnes formées.

5. L'efficacité de l'analyse de l'activité



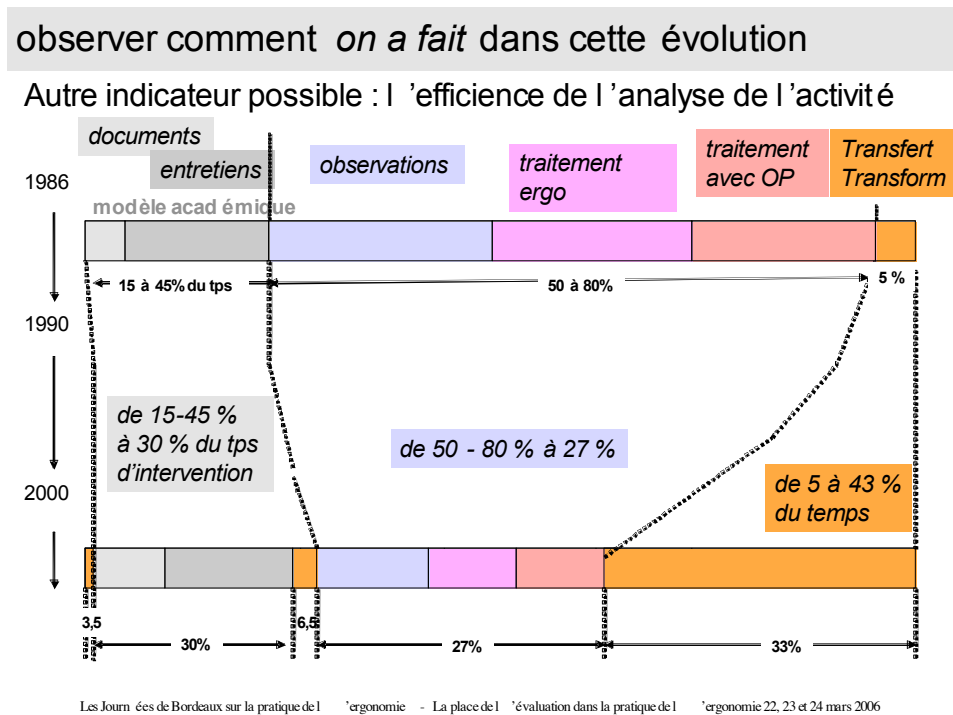
Un autre indicateur qui me semble pertinent est **l'efficacité de l'analyse du travail** dans la construction et le pilotage de l'intervention. Précaution oratoire, mon propos ici n'est pas de remettre en cause l'efficacité de l'analyse de l'activité qui est indiscutable (auquel cas je dénaturerais les valeurs de l'ergonomie). Je parle précisément des conditions de son efficacité pour que l'intervention soit efficace. Nous sommes toujours dans notre réflexion sur l'évaluation de la cohérence entre l'offre et la demande.

Parler **d'efficacité de l'analyse de l'activité** revient à considérer l'analyse de l'activité comme une ressource pour l'ergonome, lui permettant d'atteindre un résultat (par exemple : mettre en lien les TMS et les caractéristiques des situations de travail). Par exemple, ce résultat doit ensuite permettre à un responsable de production, de découvrir, de comprendre et d'admettre que les TMS sont bien liées à des situations de travail (pour lesquelles il est responsable du choix et ou de la mise en œuvre des ressources) et non pas imputables aux seuls individus.

Nous sommes là dans l'efficacité de l'analyse de l'activité de travail, Dans notre exemple, l'objectif était de convaincre et d'amener le responsable de production vers d'autres orientations que celles qu'il a choisies. Les ergonomes ont fait évoluer de façon assez importante cette façon de considérer l'analyse de l'activité comme une ressource pour tenir la cohérence entre l'offre et la demande.

Quand je dis « les ergonomes » ce sont quelques-uns d'entre nous, dois-je préciser, car, pour les autres je ne sais pas, puisque qu'il faudrait ÉVALUER sur un plus grand nombre, ce qu'avait tenté de démontrer Marie Bellemare il y a trois ou quatre ans. Elle faisait état des difficultés d'évaluer les temps passés dans différentes phases de l'intervention. Elle a mesuré, par exemple le temps des documents d'entretien à 15,45 % du temps de l'intervention,

l'analyse de l'activité entre 50 et 80% et 16% consacrés à l'appropriation et au transfert pour transformer une situation dans l'entreprise.



Les proportions de ce modèle, qui correspond pour moi à mes débuts en 1986, sont différentes des proportions constatées aujourd'hui.

La part de temps consacrés à l'analyse documentaire a peu augmenté. Cependant, elle me semble plus efficace car nous avons me semble-t-il, une meilleure maîtrise des liens que l'on peut faire entre les indicateurs de santé, de production, etc.

Il en va autrement de la partie « observations de l'activité de travail ». Toujours proportionnellement, la part de temps d'intervention consacrée à l'observation du travail et à l'analyse est globalement passée de 50% à 27%. En valeur absolue cette fois-ci, il n'y a pas eu autant d'atténuation mais probablement un peu quand même. L'« atténuation proportionnelle » ne signifie en aucun cas un désengagement dans l'analyse de l'activité (impossible à imaginer) mais une redistribution de son usage. Comme si l'ergonome s'était aperçu qu'une part de l'analyse de travail qu'il consacrait dans son intervention lui était plus destinée qu'à l'entreprise. En 1986, ma préoccupation était d'observer le plus grand nombre de situations pour essayer d'approcher l'exhaustivité du réel. Je me souviens du travail considérable d'analyse que supposait cette collecte qui ne se révélait que partiellement opérationnelle pour l'entreprise. En effet, à mes débuts, les opérateurs, leurs représentants, l'encadrement et la direction de mes premières interventions n'ont quasiment jamais pu s'approprier l'ensemble des résultats des analyses que j'avais produites. Si cela créait un sentiment de frustration de ma part, j'avais également conscience que se jouait une régulation par rapport à un risque d'overdose et de rejet. La professionnalisation imposait donc des nouvelles règles d'économie de l'intervention, visant l'efficacité de ce qui est une valeur ajoutée fondamentale de l'intervention : la connaissance de l'activité de travail. Et cette

efficience supposait alors une autre clé de répartition et d'investissement de l'analyse de l'activité dans la conduite globale de l'intervention.

Progressivement, la moindre proportion de temps consacrée à l'observation de l'analyse du travail s'est inscrite dans un processus qui la prolonge via l'appropriation. En effet, l'appropriation complète la connaissance de l'activité. Et la proportion de temps consacrée à l'appropriation a considérablement augmenté. Ainsi que la proportion de temps consacrée au transfert et à la transformation.

Une autre différence aussi, me semble-t-il, concerne la proportion de temps consacrée aux différents acteurs dans l'entreprise.

Le modèle de mes débuts privilégiait une proximité avec le ou les opérateurs mais laissait peu de temps pour transférer, argumenter, défendre une conviction auprès de l'encadrement et de la direction, généralement vu en fin d'intervention et d'autant plus sur la défensive qu'ils nous voyaient arriver « d'en bas » avec un gros rapport. Les modalités d'aujourd'hui permettent de provoquer les rencontres plus rapides et fréquentes avec les différents acteurs qui sont de l'ordre de moments de délibérations autour d'hypothèses, de diagnostics, d'orientations qui les engagent.

Ainsi, l'intervention a bien changé, et cette évolution caractérise la manière dont aujourd'hui on tient la cohérence entre l'offre et la demande.

Juste un exemple pour illustrer cette évolution :

Prenons un membre de direction qui interpelle un ergonome « On nous dit que nous avons des TMS chez nous, mais nous ne sommes pas dans une situation pire que celle de nos concurrents ». L'offre de l'ergonome est de montrer l'hypothèse d'un lien avec les importants changements dans l'organisation de l'entreprise, ceux-ci étant en lien avec la nouvelle productivité. Notre interlocuteur veut bien en convenir mais, cherchant à conforter son déni d'imputer les TMS aux évolutions du travail, met en avant une singularité de son entreprise : « Chez nous les cadences sont faibles ! Les TMS sont générés par des cadences fortes me semble-t-il ? »

La continuité de la discussion peut être : « Ce n'est pas forcément un problème de cadence mais la réduction de capacité à diminuer la répétitivité des gestes. »

Il peut nous rétorquer : « Alors, si nous n'avons pas le choix, nous allons devoir externaliser ! »

L'ergonome doit-il se mordre les doigts de s'être aventuré au delà de son champ de compétences ou doit-il faire face, considérer qu'il est toujours dans son champ et continuer la discussion : « tant que vous n'aurez compris que les TMS sont également des indicateurs d'inadéquation de votre organisation à vos objectifs, vous serez toujours tenté d'aller imaginer des solutions extrêmes ».

« Mais alors dites moi ce qu'on peut-on faire ? »

« Il faut envisager des systèmes de travail intégrant la plasticité nécessaire aux marges de manœuvre des opérateurs et s'appuyer sur un autre modèle de productivité valorisant les effets utiles du travail ». Je pense notamment à l'expérience d'intervention importante du Laboratoire de Bordeaux avec Fabien Coutarel dans l'abattoir de canards.

La pratique de l'ergonomie évolue en tentant de garder un équilibre socialement mais aussi économiquement acceptable entre l'offre et la demande. Pour cela, elle a besoin de garde-fous dans des contextes où le développement de la discipline passe par la préoccupation de pouvoir en vivre en tant que consultant. La mesure de cet équilibre pour un consultant s'impose d'une manière formelle et informelle. Je dirais que l'ergonome semble sensible à certains indicateurs. Par exemple :

- les re-sollicitations des entreprises ;
- l'identification à des réseaux comme la participation à des séminaires de capitalisation, par exemple sur le stress, le management ou les TMS, ... organisés par les institutions ou l'adhésion à des collectifs comme le SNCE⁷ ;
- la fréquence des rapprochements et des conflits au sein de la communauté d'ergonomes sur « on fait ensemble, on ne fait plus ensemble, ce n'est plus comme ça que j'ai envie de faire » ;
- la fréquence des appels d'offres que l'on reçoit ;
- le taux de réussite aux appels d'offres ;
- les variations du chiffre d'affaires ;
- la variation de son prix de journée selon la lecture que l'on a de ceux de la concurrence ;
- les possibilités d'embauche ;
- ...

⁷ Syndicat National des Cabinets-Conseils en Ergonomie.