

# Quand l'ergonome fait travailler les autres, est-ce de l'ergonomie ?

**François Daniellou et Christian Martin** Je dois dire que j'ai été surpris de l'accueil du thème que nous avons choisi : « quand l'ergonome fait travailler les autres, est-ce de l'ergonomie ? ». Cela signifie que c'est une vraie question de pratique que d'associer différents acteurs de l'entreprise à l'intervention.

La raison de ce choix de thème est double. La première raison était une manière de souligner la contribution de Christian Martin à la fondation du laboratoire d'ergonomie en 1989 avec Jacques Escouteloup sous la présidence de Dominique Ducassou. Cela fait maintenant plus de quarante ans qu'il sert l'éducation nationale et plus de dix-huit ans qu'il fait vivre l'ergonomie à Bordeaux. Nous n'avons pas choisi de lui faire un hommage formel, car il n'aurait pas aimé cela. L'idée est de revenir sur un certain nombre d'aspects saillants de son œuvre : trois présentations seront faites par des bénéficiaires d'interventions de Christian Martin, dans lesquelles vous pourrez voir à l'œuvre un certain nombre de choses auxquelles il tient. La deuxième raison du choix du thème est de faire un point sur nos pratiques dans le contexte actuel et de partager ensemble quels sont les enjeux de l'association des acteurs à l'intervention ergonomique, les problèmes que cela pose, les risques que cela représente. Jesús Villena alertera, dans sa communication, sur un certain nombre de difficultés qu'il a rencontrées dans ses interventions sur ces points.

Plutôt que de faire un balayage théorique des questions que pose l'association des acteurs, j'ai choisi de me centrer sur un certain nombre d'apports spécifiques de ce que dit Christian Martin : voir comment cette manière d'associer les acteurs dans l'intervention diffère d'autres formes de mobilisation, quels problèmes spécifiques cela pose et quelles ressources cela apporte.

## 1. Quelques remarques préalables

L'objectif de l'intervention est de placer le travail au centre des processus de décision et d'action.

Dans ce cadre, l'un des outils majeurs de l'intervention ergonomique est l'analyse de l'activité. Cependant, une question beaucoup moins précise et beaucoup moins travaillée serait finalement : par quels mécanismes agissons-nous dans l'entreprise ? Nous serons d'accords sur le fait que ce n'est pas l'analyse de l'activité seule qui transforme les situations.

En effet, chacun d'entre nous allons transformer les situations en mettant en œuvre un certain nombre de méthodes. Ce thème relatif aux mécanismes que nous mobilisons pour agir sur une situation n'a droit de cité que depuis une quinzaine d'années, et c'est une question à laquelle nous n'avons pas fini de répondre. Ceci est d'autant plus crucial qu'il y a de plus en plus de situations où nous sommes témoins d'analyses du travail qui sont faites par d'autres que des ergonomes : les pédagogues et les psychologues font aussi de l'analyse du travail par exemple ... La relation automatique qui vient spontanément entre « analyse du travail » et « intervention ergonomique » est perpétuellement à remettre sur le métier.

**2. Des modèles de l'intervention** Il semble important de se demander de quelle modélisation de l'intervention nous disposons. Par modélisation, il faut entendre les traits généraux qui ont été tirés d'interventions particulières et qui sont suffisamment formalisés pour pouvoir être enseignés et transmis, et ceci bien qu'aucune intervention ne soit exactement semblable à une autre.

Que pouvons-nous donc tirer de généralisable de nos interventions ? Curieusement, je crois qu'il n'y a pas d'accord au sein de la communauté ergonomique francophone sur ce que seraient les traits principaux d'une intervention ergonomique. Les enseignements et les formalisations qui ont été faits ont varié suivant les époques et probablement suivant les histoires.

### **2.1. L'apport de connaissance sur l'être humain**

La première manière de mobiliser l'intervention ergonomique est de dire qu'il s'agit d'apporter dans les entreprises et les processus de décisions des connaissances sur l'être humain. Les premiers textes d'Alain Wisner alertent déjà sur l'importance d'injecter dans les processus de conception des connaissances sur l'être humain, notamment face à des ingénieurs qui ont des connaissances sur la matière, mais n'ont pas de connaissances équivalentes sur l'homme et son travail. Cette pratique est largement partagée par les ergonomes à l'heure actuelle.

### **2.2. L'analyse du travail nourrit le débat social**

La deuxième manière est de dire ce que *fait* l'intervention ergonomique et ce qu'elle **produit** à travers l'analyse de l'activité : un *regard sur le travail*, sur l'activité des uns et des autres qui va proposer un nouveau *point de vue*.

Comme le dit Jacques Duraffourg, nous emmenons l'ensemble des acteurs sur une montagne où ils n'étaient jamais montés ; de cette montagne, ils voient la situation sur un jour nouveau. En voyant les choses ainsi nous pensons que ces acteurs vont faire avancer les discussions, négocier et prendre des décisions autrement.

Cette modélisation est issue des grandes interventions du laboratoire d'ergonomie du CNAM, notamment la célèbre intervention dans l'usine d'électronique Thomson. Quand nous lisons le texte récent où Catherine Teiger a écrit l'histoire de cette intervention<sup>1</sup>, nous voyons de la part des ergonomes une intention forte de mettre en circulation ces connaissances sur le travail, à la fois auprès des acteurs syndicaux et des représentants du personnel et auprès, ce qui est moins connu, de la direction de l'entreprise. Ce qui sous-tend cette intention est l'idée que ce sont les acteurs qui vont s'emparer, dans leurs places et positions sociales respectives, de ces connaissances sur le travail et qui seront de ce fait armés pour négocier autrement ce qu'ils ont à négocier.

### **2.3. La conviction des décideurs**

La troisième modélisation de l'intervention qui nous a tous beaucoup marqués est en particulier due à Jacques Christol. Dans une entreprise, il est important d'être proche des

---

<sup>1</sup> Teiger, C., Barbaroux, L., David, M., Duraffourg, J., Galisson, M.T., Laville, A., Thareaut, L., 2006, Quand les ergonomes sont sortis du laboratoire... à propos du travail des femmes dans l'industrie électronique (1963 - 1973). Rétro-réflexion collective sur l'origine d'une dynamique de coopération entre action syndicale et recherche-formation-action. PISTES, 8, 2

processus de décisions, avec un soin particulier apporté par l'ergonome à irriguer les décideurs par les résultats de l'analyse de l'activité.

Il y a dans cette formalisation une attention particulière au fait que les décideurs, quels qu'ils soient, ont le droit d'être, comme le dit Jacques Christol, « mis en sécurité plutôt qu'en accusation ». De ce fait, les constats sur le travail, s'ils sont durs, ne sont pas des mises en causes personnelles des décideurs : il s'agit plutôt d'alimenter les processus de décisions de façon bienveillante à partir de connaissances sur l'activité.

Si cette approche présente de nombreux points communs avec la précédente, les destinataires des constats ne sont clairement pas les mêmes.

## **2.4. La conduite de projet**

Une modélisation de l'intervention s'est développée, notamment à Bordeaux (après les travaux de Pinsky au CNAM), qui consiste à insérer les apports de l'ergonomie dans une *conduite de projet*. L'ergonome mène son travail dans le cadre des processus de conception existants dans l'entreprise, mais essaie aussi d'influencer le déroulement même de ces processus de conception. Comment ? En contribuant à mettre en place des structures et des formes d'organisation du projet qui donnent plus de chance que les structures habituelles de pouvoir prendre en compte le travail et de pouvoir favoriser des débats, l'ancrage dans le travail existant et des débats sur le travail futur.

Cette liste pourrait continuer. Mais l'important est que chacun soit capable de se référer à des modélisations d'intervention. Non pas parce que les modélisations seraient des choses que nous *appliquerions*, mais parce que les modélisations d'intervention sont des *instruments*, au sens de Pierre Rabardel : pour s'en servir, il faut à la fois les mettre à sa main et à la fois développer des « *schèmes d'utilisation* », c'est-à-dire développer des compétences qui permettent de se servir de ces instruments. Les modèles de l'intervention ne sont pas des modèles que nous appliquerions de façon semblable dans tous les cas, mais ce sont des outils pour l'ergonome. Il est donc important de dire quels sont ces outils et quelles formes ils prennent.

Toutes ces manières de faire qui se sont développées sont liées à la fois à l'histoire de leurs promoteurs, leur ancrage social, leur histoire personnelle mais aussi au contexte social de l'intervention. En effet, intervenir dans une grande entreprise avec une très forte représentation syndicale et où l'origine de la demande provient d'une organisation syndicale est différent d'une intervention dans une petite entreprise à la demande du chef d'établissement.

Par ailleurs ces différentes modélisations sont comme des couches qui nous constituent et que nous mobilisons différemment à chaque intervention ; les leviers d'action n'étant pas les mêmes, les effets de l'intervention seront différents.

## **3. Un développement important, mais...**

Les modélisations de l'intervention qui nous guident sont mises à l'épreuve, et parfois mises à mal, par certains résultats inattendus ou par des données de contexte que nous ne maîtrisons pas. Citons quelques-unes de ces difficultés, qui ont conduit au développement d'approches que nous présenterons après.

### **3.1. Quelles durées des résultats ?**

La première question est la question de la durabilité des résultats, qui est devenue un thème de recherche par exemple dans le domaine de la prévention des TMS. Dans ce domaine, nous sommes fiers les uns et les autres d'avoir développé des méthodes qui ont des effets utiles et d'avoir obtenu des réussites certaines. Nous avons constaté cependant que ces effets avaient une durée de vie de l'ordre de dix-huit à vingt-quatre mois, après quoi si on ne faisait rien, les TMS revenaient et s'aggravaient. La question de savoir quels sont les ingrédients qui peuvent assurer une prévention durable des TMS, qui est actuellement le sujet d'un très gros projet de recherche financé par le ministère du travail, peut se poser pour toutes les interventions. Quelle est donc non pas la pérennité, ce serait un trop grand mot, mais la durabilité de nos résultats ?

Lorsque nous intervenons dans les entreprises, il s'agit d'un moment un peu extraordinaire : nous mettons en place des manières de faire, des structures, une association d'acteurs qui sont tout à fait inhabituels dans l'entreprise. Ainsi nous donnons un droit au jeu à des acteurs, les opérateurs, l'encadrement de proximité, ceux qui ne sont habituellement pas dans les processus de décisions, pas plus que dans les processus de conception. Nous créons des espaces de démocratie dans l'entreprise pendant l'intervention, des espaces malheureusement provisoires et où après le départ de l'ergonome, il se passe des choses qui sont variables. Cette question de savoir si l'intervention est un feu de paille ou bien si c'est une transition vers des manières de faire qui s'installeraient dans la structure est une question déterminante. Nous sommes bien obligés de constater qu'il y a très peu d'interventions qui marquent durablement la structure.

Lorsqu'un projet a pour effet de créer des bâtiments, et pour peu que l'usage reste assez voisin pendant un certain temps, les améliorations que nous avons apportées sont assez durables. Mais lorsque nous intervenons sur de l'organisation au travail, nous avons tous été témoins qu'il suffit d'un claquement de doigts pour casser tout le travail d'une intervention. Un enjeu de la pratique ergonomique est de fait que l'intervention soit l'occasion d'une transition de l'entreprise vers des manières de faire qui s'installent plus durablement. Le jeu n'est pas gagné d'avance et c'est la raison pour laquelle j'essaierai de développer les efforts qu'a faits notamment Christian Martin dans ce sens.

### **3.2. Quelle proportion des situations de travail peut bénéficier d'une intervention ?**

La deuxième question, c'est qu'il y a un écart qui ne cesse de se creuser entre d'une part l'ampleur des dégradations du travail, des atteintes à la santé et d'autre part le périmètre d'atteinte de la communauté des ergonomes. Si chacun d'entre nous améliorerait « 300 situations par an » ce qui serait énorme, quelle proportion de travailleurs en France cela concernerait-il ? Ceci est d'autant plus important que nous sommes témoins, quand nous allons dans les entreprises, d'une assez forte dégradation des conditions du travail et d'une très forte dégradation des questions de santé, à la fois en termes de troubles musculo-squelettiques ou en termes d'atteinte psychique et de stress ; preuve en est le développement actuel des courbes de suicides au travail.

La question se pose de concevoir des formes d'intervention qui permettent d'intervenir dans les situations où les ergonomes n'avaient pas l'habitude d'aller, notamment dans des petites structures et sous une forme qui soit compatible avec le tissu des petites entreprises, ceci sur fond de mauvaise santé de l'industrie française. À propos de la recherche par exemple que nous faisons avec des collègues sur les TMS et leur prévention durable, nous avons été amenés à aller dans un grand nombre d'entreprises : le niveau de « bazar organisationnel » qui

existe dans un très grand nombre d'entreprises françaises est absolument hallucinant. La désorganisation des flux, des délais, la méconnaissance par la direction de l'entreprise de la réalité du fonctionnement des ateliers... sont des réalités du domaine industriel – que je connais le mieux – mais peut-être aussi d'autres secteurs.

### **3.3. Déstructurations des organisations et des conduites de projet ?**

Par ailleurs, un certain nombre d'acquis, dont nous avons le sentiment qu'ils avaient été gagnés dans les années 90 autour de la conduite de projet, se sont effondrés dans beaucoup d'entreprises. Il y a par exemple des très grandes entreprises à risques, notamment de la chimie, qui avaient des formes de conduites riches de projets d'investissement, qui avaient été développées avec des ergonomes célèbres dans les années 85, avec des moyens considérables. Ceci a totalement disparu et dans les mêmes entreprises, la prise en compte des facteurs humains n'est plus nulle part dans la conduite de projet. Il y a vraiment un enjeu pour la communauté ergonomique de pouvoir réinvestir ces processus de décision avant qu'il ne soit trop tard.

### **3.4. Les transformations dans le domaine psychique ne valent que si elles sont le fait des intéressés eux-mêmes**

Un autre défi auquel nous avons à faire face concerne l'ampleur des demandes qui nous parviennent sur les questions de santé mentale, de stress, de suicide. Or dans le domaine de la santé mentale, les transformations ne valent que si elles sont le fait des intéressés eux-mêmes. En effet, comme le souligne Philippe Davezies par exemple, dans le domaine de la santé mentale, la question de l'action c'est la question de l'action des intéressés eux-mêmes. Nous pouvons d'une certaine façon améliorer des questions posturales, des manutentions de façon experte, mais nous ne pouvons pas gagner sur la question du stress au travail si les intéressés ne sont pas pour quelque chose dans le processus de transformation. La communication de Solange Lapeyrière expliquera la façon dont elle fait cela. Voilà au moins un domaine où la question d'associer les intéressés se pose de façon absolument vitale.

### **3.5. L'enjeu du rapport qualité/prix**

Enfin, la question du rapport qualité/prix des interventions ergonomiques se pose : plus nous avançons, plus nous savons que nous avons besoin de recueillir des informations extrêmement larges sur le fonctionnement de l'entreprise, sur son histoire, sur ses flux... et en même temps, nous entendons tourner le compteur du nombre de jours. Nous nous disons qu'il doit probablement y avoir des limites à cette investigation du fonctionnement de l'entreprise, dans un rapport qualité/prix qui soit acceptable par le client.

La mise en place de formations-actions est probablement une des façons de répondre à ces enjeux.

## **4. La formation-action**

### **4.1. Une tradition historique**

La formation-action est une tradition historique en ergonomie et les premières formations-actions qui ont été mises en place l'ont été vis-à-vis des syndicalistes, il y a plus de trente ans, avec un savoir-faire extrêmement important, développé notamment par Antoine Laville et Catherine Teiger. Les syndicalistes, dans les formations qu'ils organisaient, construisaient des connaissances, mais aussi pouvaient s'investir dans des analyses de situations pour pouvoir exercer leur mandat de façon différente, avec une meilleure connaissance de l'activité des postes sur lesquels ils avaient négocié leur intervention.

Le livre « Le travail intenable »<sup>2</sup> est l'exemple d'une démarche récente : il s'agit de la formation-action de vingt-deux équipes syndicales qui ont eu à travailler sur la question de l'intensification du travail dans leurs entreprises, accompagnés par un groupe de chercheur et de formateurs syndicaux pendant six modules pour les aider à développer cette capacité. La suite de cette expérience est maintenant de faire une formation-action pour des responsables syndicaux régionaux et de branches pour qu'ils aient la capacité de conduire des projets santé-travail dans le domaine syndical. Cela passe aussi par une compréhension approfondie des situations de travail.

Mais voyons maintenant une autre manière d'utiliser la formation-action, c'est celle que Christian Martin appelle la formation-action-projet.

### **4.2. La formation-action-projet**

C'est une manière d'utiliser la formation-action au cœur d'une intervention où l'ergonome est impliqué dans un projet, et où toute l'attention va être tournée vers la conduite du projet avec une mobilisation forte des différents acteurs. Nous sommes dans un cas où la formation est le cœur de l'intervention, la manière d'intervenir ; il ne s'agit pas juste d'une préparation à l'action.

Essayons de préciser quelques-uns des attendus de cette manière de faire.

L'objectif de l'intervention est de placer le travail au centre des processus de décision et d'action dans l'entreprise, avec ce double enjeu : placer le travail au centre des processus de conception pendant la durée du projet, mais de façon à influencer les processus de décision dans la suite, puisque la vie ne s'arrête pas à la fin du projet.

Ceci suppose que l'intervention se fixe comme objectif d'inscrire la prise en compte du point de vue du travail durablement dans la structure de décision de l'entreprise. L'objet de l'intervention n'est donc pas seulement l'objet de la conception : ainsi si nous concevons une maison de retraite, l'objet de l'intervention n'est pas seulement la conception de la maison de retraite, mais c'est aussi de transformer progressivement le processus de décision entre les acteurs de la maison de retraite, d'une façon telle que l'intervention ait des chances de laisser des traces.

---

<sup>2</sup> Théry, L., 2006, Le travail intenable, résister collectivement à l'intensification du travail, La Découverte.

La formation-action-projet accentue ce qui est vrai dans toutes les interventions : c'est le moment d'un apprentissage par les acteurs de façon de faire autrement des choses habituelles qu'ils devraient mener à bien même s'il n'y avait pas d'ergonome ni d'intervention. Il faut qu'ils acquièrent à la fois une compétence pour « faire autrement », mais qu'ils soient aussi capables de structurer cette façon de faire autrement, de mettre des mots dessus et de fabriquer des outils d'aide à la décision. Ces outils que nous appelons en conception des objets intermédiaires vont soutenir ces nouvelles façons de faire.

### 4.3. Une connaissance partagée du contexte

Nous avons de plus en plus besoin :

- d'éléments d'informations extrêmement larges sur la vie de l'entreprise, sur ses relations avec son amont, son aval, ses clients, mais aussi sur son contexte, son fonctionnement et ses flux.
- d'une description précise des process et des traces de fonctionnement.

En même temps, le recueil de toutes ces informations par l'ergonome est extrêmement consommateur de temps et ne forme que l'ergonome.

La proposition qui est faite dans la démarche que nous présentons est :

- de faire recueillir une partie de ces informations par les acteurs de l'entreprise.
- d'animer l'intervention autour du fait que toute une partie des informations soit recueillie par les acteurs de l'entreprise.

Le premier avantage est que cela permet d'avoir beaucoup plus d'informations que ce que pourraient faire les ergonomes même à plusieurs, sauf à atteindre un coût faramineux. J'ai le souvenir que nous avons été sollicités, il y a très longtemps, pour travailler sur la réduction des déchets dans une entreprise, et au lieu de prendre le problème par cet angle, nous avons pris les choses sous l'angle de la *production* des déchets : il fallait donc analyser le processus de production des déchets comme un process. L'usine étant très grande, une quinzaine de personnes sont allées à la chasse à toute la production des déchets dans tous les coins de l'usine ; il est évident que les deux ergonomes qui étaient là n'auraient jamais pu avoir le même détail de cette production.

Le deuxième enjeu est que cela permet aux participants à la formation de vivre physiquement la découverte de l'écart entre ce qui est prescrit et ce qui se passe en réalité. De vivre physiquement cette expérience que nous avons nous de la variabilité, de la réalité des dysfonctionnements, de l'étonnement que cela peut provoquer, et ensuite d'être en situation d'en discuter. Le fait de faire recueillir des informations sur la réalité du fonctionnement par différents participants permet de leur donner la chance de vivre cette expérience physique, qui nous a tous beaucoup marqués pendant notre formation.

Un autre enjeu est que lorsque ce sont les acteurs de l'entreprise qui ramènent des informations montrant que cela ne se passe pas « comme c'est écrit », cela assure une crédibilité qui est différente de celle de l'ergonome qui les ramènerait et à qui l'on va dire « oui, vous n'êtes pas passé le bon jour », « ce n'est pas comme ça d'habitude »... Par la mobilisation des acteurs de l'entreprise, nous asseyons l'analyse sur un socle qui est beaucoup moins discuté.

Enfin, ce mode d'intervention amène les participants à cette démarche à se rendre compte qu'il y a dans l'entreprise un certain nombre d'outils qui décrivent la réalité – ou qui sont

censés décrire la réalité –, mais qui ont en fait un assez grand écart par rapport à ce qui est constaté. Nous allons voir progressivement des outils se modifier ; des cases nouvelles apparaissent sur des formulaires, ce sont déjà des éléments de prise en compte de la variabilité dans les descriptions officielles de la situation.

#### **4.4. Une phase d'orientation**

Resituons cette contribution dans l'ensemble du déroulement de l'intervention. Dans une intervention, il y a d'abord des constats sur le fonctionnement existant, sur les objectifs que poursuivent les acteurs, puis une *analyse* de ces constats, l'ensemble des deux constitue le diagnostic initial de la situation.

Après ce diagnostic, il y a une phase de *choix d'orientations*. Cette phase est absolument déterminante ; en effet on ne passe pas du diagnostic aux solutions. Il y a un moment où « l'on se pose », et où la direction du projet, de l'entreprise, va convenir avec nous de l'angle sous lequel nous allons continuer à travailler. Parfois il y a des réorientations très importantes à ce niveau : nous pouvons partir avec une demande d'aménagement d'un atelier, puis l'analyse, le diagnostic font que ce qui est finalement décidé, ce n'est pas d'aménager l'atelier existant mais d'en construire un nouveau, de le déménager ou de faire tout à fait autre chose.

**Il n'y a donc pas de continuité entre le diagnostic et les solutions**, mais au contraire il y a ce point d'orientation politique qui définit ce vers quoi l'on veut aller pour un futur qui soit meilleur que la situation existante.

Enfin, il y a tout le travail de conception, de recherche de solutions qui soient faisables et de mise en œuvre de ces solutions.

Ainsi quand nous disons « faire participer les acteurs au constat », ce qui est en jeu ce n'est évidemment pas que les acteurs se substituent à l'ergonome, ce qui est en jeu, c'est la *première phase de cette démarche*. Ce recueil d'informations peut largement être l'objet d'une animation, d'une mobilisation d'autres acteurs, ce qui permettra à l'ergonome, qui a aussi contribué à ce recueil d'informations, de fonder son analyse sur une base de données beaucoup plus importante que ce qu'il aurait pu faire seul.

**4.5. Un apprentissage collectif progressif** Dans un premier temps ce qui est en jeu dans la formation-action-projet, c'est que les *constats* sur l'existant soient faits par tous les membres du groupe guidés par une formation. *L'analyse* suppose une mobilisation de connaissances qui sont les connaissances de l'ergonome (qu'il n'est pas question de mettre hors-jeu pendant cette phase) et tout un travail de confrontation des données, de validation ... L'ergonome est aussi déterminant dans le processus de priorisation de ces données avec les acteurs pour guider les orientations ; cependant, même si l'ergonome va chercher à les guider, ce sont les décideurs qui vont prendre ces orientations.

Quand nous soulevons le thème : « est-ce que nous pouvons faire participer d'autres que les ergonomes à l'intervention », il y a très rapidement des hurlements sur le fait que, pour faire des diagnostics il faut des connaissances qui ne peuvent être sous-traitées. Or l'idée n'est pas de mettre hors-jeu les compétences spécifiques de l'ergonome, mais de partir sur une base de recueil d'informations beaucoup plus large et mobilisant beaucoup plus d'acteurs qui vont se former à recueillir ces informations. Au début, l'apprentissage des acteurs porte sur la capacité à constater que la réalité n'est pas celle que l'on attendait et à aller s'intéresser au détail du travail, sur cette capacité à s'intéresser de façon fine à ce qui se passe sur les situations de travail. Au fur et à mesure que les participants vivent la dynamique de l'analyse



avec les ergonomes, ils vont progressivement développer leur propre capacité d'analyse. L'idée est que cette démarche « d'aller voir », pour pouvoir analyser avant de décider, devienne une composante normale de décisions qui vont devoir se prendre de toutes les façons et donc devienne une composante normale au-delà même de la fin du projet.

#### **4.6. Des conditions pour ce type d'intervention**

Christian Martin a coutume de dire, et il est extrêmement ferme là-dessus dans ses enseignements, qu'il y a des conditions pour pouvoir intervenir de la façon que nous sommes en train de décrire.

La première condition, c'est qu'il faut un décideur qui soit convaincu du bien-fondé d'une telle démarche centrée sur le travail. Pour une raison qui lui est propre, le décideur s'est progressivement convaincu que cela valait la peine de fonder une démarche de décision sur une connaissance approfondie du travail.

Nous avons tous l'expérience de ces différents types de rencontres avec des décideurs, nous ne savons jamais ce qui fait qu'ils adoptent ce point de vue : il y a bien sûr des choses qui ont à voir avec leur histoire personnelle, mais aussi avec des échecs qu'ils ont vécus dans des projets avec leurs propres valeurs et avec l'expérience qu'ils ont des limites des structures de décisions dans leur entreprise... La démarche formation-action-projet s'accroche sur la présence d'un décideur qui a envie de promouvoir cette manière de faire.

La deuxième condition est qu'il ne suffit pas d'avoir un décideur qui soit convaincu du bien-fondé de la démarche, il faut qu'il y ait aussi tout un travail d'adhésion de l'ensemble des acteurs déterminants, qui peuvent faire réussir ou capoter la démarche mise en oeuvre. Christian Martin insiste sur le travail que cela représente de relations personnalisées, de compréhension des logiques différentes dont sont porteurs les cadres par exemple, pour que progressivement, il y ait autour du décideur principal un collectif ouvert à cette manière de faire.

La troisième condition est qu'il faut qu'il y ait un porteur de projet clairement identifié : dans certains cas ce sera le décideur, dans d'autres cas non, mais cette personne va concrètement faire le travail de coordination, parce que cela va être du travail !

Enfin Christian Martin insiste sur le fait qu'il faut des ressources et d'abord du temps. Nous verrons, avec l'exemple d'une intervention dans une entreprise relativement petite, ce qu'il est possible de faire avec six jours de formation-action-projet. Le temps nécessaire ne se chiffre pas forcément en centaines de jours, mais il est important d'avoir la garantie de la disponibilité des acteurs, et aussi d'un certain nombre de ressources matérielles.

#### **4.7. La formation-action-projet au cœur de l'intervention**

Pour mettre effectivement en place cette démarche qui associe formation-action avec le projet de conception, il faut constituer une équipe structurée autour du projet qui place le travail comme un élément central du processus de décision.

La grande force de ce qu'a développé Christian Martin est le fait de venir « s'accrocher » sur la façon dont les acteurs font d'habitude. Ce qui garantit le développement de cette manière de faire, notamment dans les petites entreprises, c'est le temps qui est passé à comprendre leurs pratiques habituelles, comment ils conduisent leurs projets, comment ils travaillent entre eux, quelles relations existent entre les différents acteurs.

Bref, comme le dit Christian Martin « *avoir des éléments sur leur travail pour pouvoir travailler avec eux* ». Cette attention aux processus habituels de l'entreprise est assez différente de l'idée – que j'ai enseignée à une époque – que des structures de conduite de projet devaient être mises en place, disons-le de façon un peu artificielle, par rapport à l'habitude et à la culture de l'entreprise.

Concrètement ce qui va se passer c'est une alternance, pendant la durée de la formation-action-projet, entre des apports de connaissances et de méthodologies, une très forte activité de l'ergonome pour structurer le projet et le travail d'analyse des situations existantes et le travail sur les simulations des situations futures, ces phases étant intriquées entre elles.

Une énergie importante est dépensée à produire des objets intermédiaires, des types de documents, de dossiers par exemple, qui vont durablement structurer la façon dont l'entreprise va réfléchir sur sa production. L'enjeu est que ces nouveaux outils soient basés sur l'évolution des outils existants de l'entreprise.

Par ailleurs, dans certaines interventions, le simple fait de faire travailler les gens pour qu'ils soient d'accord sur des termes communs, sur des manières communes de désigner des zones, des process, pour qu'il y ait une référence qui soit partagée entre les différents acteurs de la décision est déjà un travail considérable.

Par la suite, un effort important se fait autour de l'archivage des informations qui sont recueillies. L'idée est de constituer une base de données sur les situations, dont chacun puisse se servir : ceci suppose cependant de structurer assez précisément ce recueil d'informations, la manière dont il est archivé et enfin la communication qui est instaurée autour de lui.

Pour que cela puisse se passer, cela suppose que l'équipe-projet qui va vivre cette formation-action-projet soit suffisamment stable, et qu'il soit négocié qu'elle se rende disponible. Comme l'ergonome sait que les cadres de l'entreprise ont différentes contraintes, il va falloir aménager la temporalité de la formation-action-projet pour que dans la journée, ils puissent consulter leurs courriers électroniques et passer leurs coups de fil, mais quand ils sont ensemble, ils sont ensemble.

#### **4.8. Quelles différences par rapport à une formation classique ?**

En adoptant cet angle de vue, il y a évidemment un certain nombre de différences entre une formation traditionnelle et une formation-action-projet.

Si nous prenons une formation professionnelle traditionnelle, ce sont soit les personnes soit leur hiérarchie qui sont à l'origine de la « prescription de formation » alors que dans le cas de la formation-action-projet, c'est la maîtrise d'ouvrage du projet qui va être à l'origine de l'enclenchement de cette formation-action.

Quand on fait une formation professionnelle traditionnelle, l'objectif est de doter les personnes de nouvelles compétences, et donc de développer l'apprentissage personnel. Dans le cadre de la formation-action-projet ce qui est en jeu c'est un changement dans la pratique collective : la cible n'est donc pas seulement le développement des personnes mais c'est la modification des pratiques collectives. Cela veut dire que **l'unité** de formation-action-projet ce sont les **groupes** qui structurent le projet.

Enfin, nous ne sommes pas dans le cas où il y aurait un pédagogue spécialiste d'une discipline et qui serait compétent pour la transmettre, mais dans le cas où il y a une intervention d'un ergonome dans le projet, dont une des formes d'action est d'être un pédagogue en formation-action-projet.

L'évaluation va être celle de la performance du processus de décision mis en oeuvre dans le processus de conception. Si nous nous plaçons en termes d'évaluation, nous ne sommes pas dans une situation où la qualité du résultat dépendrait uniquement de la qualité de l'intervenant et des moyens qui ont été donnés. Nous sommes dans une situation où la qualité du résultat dépend largement :

- de la volonté politique des décideurs et de la maîtrise d'ouvrage,
- de la profondeur de l'étude préalable qu'aura faite l'ergonome avant de mettre en place le dispositif,
- des moyens qu'il aura su négocier,
- et de la coordination de l'ensemble des différentes structures qui vont structurer le projet.

## 5. La structuration du projet

La structuration du projet n'est pas préalable à la mise en place de la formation-action-projet, mais elle relève de la préparation des acteurs qui doivent y être associés. La mise en place des structures de projet est un des **résultats** de la formation-action-projet.

### 5.1. Maîtrise d'ouvrage, chef de projet, groupe de travail

C'est au cours de la formation-action que vont se dessiner les structures du projet, ce qui suppose que l'ergonome fasse partager au groupe les enjeux de l'identification d'une *maîtrise d'ouvrage* : il s'agit d'abord de comprendre ce qu'est une maîtrise d'ouvrage et ce qu'elle fait, et enfin de percevoir la nécessité :

- d'identifier clairement la maîtrise d'ouvrage et de réunir au sein du collectif maîtrise d'ouvrage les différents responsables de l'entreprise qui sont porteurs des différentes logiques dont nous avons besoin,
- de fabriquer un collectif de maîtrise d'ouvrage et au sein de ce collectif d'identifier clairement un **chef de projet maîtrise d'ouvrage (CPMO)** qui sera celui qui assurera les arbitrages après débats au sein de la maîtrise d'ouvrage,
- que ce soit la maîtrise d'ouvrage l'interlocuteur des instances représentatives du personnel et qu'elle assume cette fonction.

Le *groupe de projet opérationnel* correspond au deuxième niveau de structure qui va se dégager des premiers temps de la formation-action : ce sont des gens qui vont concrètement faire le travail de recherche de solutions avec les concepteurs professionnels. Ce groupe assure donc la fonction de *maîtrise d'œuvre* avec les concepteurs professionnels, et un des enjeux très forts est qu'il y ait un véritable **chef de projet opérationnel** qui soit chargé de ce travail de coordination de la recherche de production avec les concepteurs.

Le troisième niveau mis en place correspond au fait que nous avons besoin de la compétence des opérateurs de l'encadrement de proximité pour, à la fois,

- dire ce qu'est l'existant,
- signaler les effets qu'auraient telles ou telles décisions de conception, pour évaluer les pistes de solutions qui vont se dégager de la recherche de solutions par la maîtrise d'œuvre.

C'est ce qu'on appelle traditionnellement les **groupes de travail**. Le point important dans ce dispositif est que les groupes de travail ne sont pas décisionnaires, mais qu'ils ont une fonction d'évaluation des avantages et inconvénients des différentes solutions.

## **5.2. Les apports de l'ergonome en formation**

Quelques-uns des apports théoriques de l'ergonome sont incontournables : la série tâche/activité/variabilité/régulation et, suivant les préférences de chacun, le « schéma à 5 carrés » ou le schéma « homme tâche activité », l'idée que le coût humain est distinct de la performance (ce n'est jamais parce que la performance est atteinte que cela dit quelque chose sur le coût nécessaire pour l'acquérir). Ces apports constituent le socle minimum de concepts qui semblent partagés par les différents ergonomes qui font des formations de ce type.

Un autre point important à relever est le temps passé dans la formation-action-projet à travailler sur les rôles des uns et des autres, sur la fonction de maîtrise d'ouvrage, de maîtrise d'œuvre, afin de permettre aux acteurs d'identifier l'idée de diversité de logiques. La survie de l'entreprise dépendant du jugement de plusieurs acteurs, il faut que les différentes logiques qui sont susceptibles de mettre en péril la survie de l'entreprise ou de soutenir son développement soient représentées dans le processus. Il est par ailleurs important de définir les rôles de chacun soit au sein de la maîtrise d'ouvrage soit au sein de la maîtrise d'œuvre.

Dans ce processus de formation, on retrouve aussi des apports sur l'observation et l'analyse de l'activité : très vite les participants vont aller chercher des informations sur la réalité du travail, en binôme ou en trinôme, avec un soutien méthodologique de l'ergonome qui va aller aussi sur le terrain. L'idée cependant est bien de répartir les tâches et que les acteurs puissent ramener des informations issues de l'observation, suivant diverses modalités :

- La première phase est à but pédagogique : il ne s'agit pas de recueillir le plus d'informations possible mais c'est une « première passe » qui permet aux acteurs de se confronter à ce recueil d'informations sur l'activité.
- Dans un deuxième temps, la démarche et le recueil d'informations se structurent : ce qui est impressionnant quand nous regardons les interventions, c'est qu'il existe un côté « contagieux » de la pratique d'observation. Si un acteur est chargé de recueillir certaines informations, il va aller voir d'autres personnes et commencer à poser des questions, puis demander à d'autres d'aller chercher des informations. Nous verrons lors des Journées cette diffusion par « essaimage » dans certains exemples : ce n'est pas seulement de disposer de plus de « capteurs sur la réalité » que permet ce type d'intervention, mais c'est aussi une manière de se poser les questions qui se diffusent dans l'entreprise.

## 6. Les points saillants de la formation-action-projet

Sur quoi insiste cette formation-action ?

### 6.1. La structuration du projet, de la maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'œuvre

Il semble, à travers les exemples, que cela apporte d'abord une forte contribution à la structuration de la conduite de projet. Nous sommes depuis très longtemps convaincus qu'il faut qu'il y ait une maîtrise d'ouvrage qui assume son rôle et qui soit précisément articulée avec la maîtrise d'œuvre. Le rôle de la maîtrise d'ouvrage est de tenir la volonté concernant le futur et celui de la maîtrise d'œuvre de rechercher des moyens d'en assurer la faisabilité. L'idée de la démarche de formation-action-projet est que les acteurs perçoivent progressivement et de l'intérieur la pertinence de cette structuration, en étant eux-mêmes à leur place quelque part dans la maîtrise d'ouvrage ou la maîtrise d'œuvre et en voyant les formes de collaboration qui s'instaurent entre les deux.

### 6.2. La notion de Situation d'Action Caractéristique (SAC)

Si nous continuons à recenser les apports de l'ergonome dans l'avancement de la formation-action-projet, la notion de **situations d'actions caractéristiques** est l'une des briques avec laquelle nous construisons un projet de conception. Elle découle de l'idée qu'il ne faut pas concevoir seulement pour les situations normales de fonctionnement, mais qu'il faut essayer de recenser les différentes situations qu'auront à gérer les opérateurs. Il faut donc arriver à élargir la liste des situations dans lesquelles les opérateurs se trouveront dans le futur, et si nous convainquons les concepteurs de concevoir pour toutes ces situations, nous avons fait une très grande partie du chemin.

Les participants doivent s'appropriier tout le chemin qui va depuis les situations d'actions caractéristiques déduites des constats dans l'existant jusqu'aux situations d'actions caractéristiques futures, qui vont servir à alimenter les simulations, et ils doivent développer l'habitude de raisonner en termes de *liste de situations*. Un moyen de faire cela, c'est que ce soit le groupe qui élabore, avec l'apport de l'ergonome, la liste des situations d'actions caractéristiques qui serviront à la conception. Un des objectifs de la formation-action-projet est que la liste des situations sur lesquelles nous réfléchissons, avec toutes les variabilités, les incidents pour lesquels on veut préparer la situation future, soit une liste élaborée collectivement. Bien sûr, dans tous les projets, chaque fois que nous intervenons nous construisons une liste de situation d'actions caractéristiques. La différence dans ce cas-ci, c'est que ce sont les acteurs qui vont construire collectivement, parfois avec l'aide « musclée » de l'ergonome pour faire bouger les choses, cette liste de variabilités et de situations d'actions caractéristiques.

### 6.3. La distinction orientation/solution

Un autre apport de la formation-action-projet est l'extrême importance de la notion d'*orientation* dans un projet, le fait qu'il n'y ait aucun automatisme ni aucune continuité entre l'analyse et les solutions. « Nous avons compris quelle était notre situation : ça, c'est le diagnostic et maintenant, qu'est ce que nous voulons par rapport à cela ? ». Avant de chercher des solutions techniques, il y a des grandes orientations à définir. Ce « sas » intermédiaire dans les projets suppose évidemment que la fonction même de la maîtrise d'ouvrage soit assumée et qu'on laisse la bride sur le cou à la maîtrise d'œuvre. Ainsi, il est très important

d'apprendre aux participants à la formation cette étape intermédiaire : après avoir compris où l'on en est, on « se pose » pour décider ce que l'on veut faire advenir.

#### **6.4. Les simulations sur les propositions de solution**

Et puis, évidemment, un apports importants de la formation-action-projet est que nous ne pouvons jamais adapter des moyens de travail à l'activité. En effet, l'activité est en partie déterminée par les moyens de travail ; si nous changeons quoi que ce soit parce que nous avons vu que les opérateurs avaient une difficulté, nous engendrons une nouvelle activité. Il faut dans tous les cas s'astreindre à simuler quelles vont être les conséquences de ce changement : l'idée qui a conduit à ce changement peut être une bonne idée basée sur une bonne connaissance de l'activité actuelle, mais tout changement peut entraîner des effets secondaires. Ainsi, dans la formation-action-projet, il faut développer l'idée que chaque fois que l'on change quelque chose, il faut simuler l'ensemble des effets produits par cette transformation.

Au fur et à mesure que la formation-action-projet avance, le groupe projet va prendre la main sur la recherche des solutions en lien :

- avec les concepteurs professionnels chaque fois que cela est nécessaire,
- avec la maîtrise d'ouvrage pour faire valider un certain nombre d'aiguillages, pour veiller à la cohérence des décisions qui sont prises dans certains domaines et aussi pour que les questions d'organisation du travail, de formation, avancent au même rythme que les questions de conception technique.

### **7. Les effets de la formation-action-projet**

Quels sont les effets engendrés par la formation-action-projet dans les expériences qui vont être présentées ?

#### **7.1. Une description riche du fonctionnement**

Le premier effet produit est une richesse de description du fonctionnement de la situation qui serait, je crois, inatteignable par les seuls ergonomes.

#### **7.2. La découverte du travail réel par les décideurs**

Cela produit aussi le fait que les décideurs sont confrontés à cette expérience physique de la découverte du travail réel. Nous verrons des exemples extrêmement marquants dans les présentations qui vont suivre de ce que cela fait pour les décideurs de se rendre compte de ce qui se passe concrètement dans leurs entreprises, de s'en rendre compte en le vivant physiquement.

#### **7.3. Une évolution des outils de gestion et des structures de décisions**

Progressivement au cours de la formation-action-projet, un certain nombre d'outils vont évoluer, de nouveaux objets intermédiaires, de nouvelles manières de décrire les flux vont être mis en place, de nouvelles listes de situations d'action caractéristiques vont apparaître, de nouveaux classeurs seront à la disposition des uns et des autres. Ces nouveaux outils commencent à s'inscrire dans les structures de décisions, deviennent des outils de gestion

comme d'autres dans l'entreprise ; cependant ceux-là ont la particularité de donner une place au travail.

#### **7.4. Une mobilisation des diverses logiques**

La démarche vise à ce que la maîtrise d'ouvrage ait toute sa place, et qu'à propos d'un projet puisse être assurée la mobilisation des différentes logiques qui sont déterminantes : logiques en lien avec la gestion des âges et des ressources humaines par exemple, logiques qualité, sécurité ou environnement.

Il n'est évidemment pas question de faire une liste standard qui serait la même dans toutes les entreprises. Il s'agit d'une des tâches initiales du groupe de déterminer dans chaque situation, dans chaque type de projet, quelles sont les logiques qui y sont vitales. Par exemple, si nous sommes dans l'agroalimentaire, la logique de l'hygiène sera vitale. Ainsi il faut s'être assuré que les acteurs qui sont porteurs des logiques déterminantes de l'entreprise travaillent ensemble, se forment des références communes et que chacun découvre les contraintes et compétences de l'autre.

#### **7.5. Une attention au travail**

Un autre enjeu est qu'il puisse se développer une espèce de réflexe autour de l'attention au travail. L'idéal est que progressivement chaque fois que quelqu'un doit prendre une décision, il se dise : « mais au fond, comment ça se passe en réalité ? ». Il n'est pas question qu'il sache faire une analyse de l'activité comme le ferait un professionnel en ergonomie mais la question du : « au fond, comment ça se passe en réalité ? » va profondément modifier un certain nombre de processus de décision.

#### **7.6. Un essaimage de l'ergonomie**

Un effet, inattendu au premier abord et que nous voyons dans les interventions, est un effet d'essaimage. En effet, imaginons ces différents acteurs qui vont partir avec leur bloc papier crayon pour aller recueillir de l'information un peu partout : ils discutent avec des gens, ils expliquent ce qu'ils sont en train de faire et ils posent des questions que l'on n'a pas l'habitude de se poser. D'une certaine façon, ils chargent d'autres acteurs d'aller recueillir des informations qu'eux-mêmes ne peuvent pas recueillir : il y a une espèce de mise en mouvement d'une interrogation sur la réalité du fonctionnement, qui dépasse le petit nombre de gens qui participent à la formation-action-projet.

**7.7. Une structuration qui continue à fonctionner sur les décisions habituelles et les transformations** L'objectif est que ce type de structuration continue à fonctionner, non pas uniquement sur les décisions de conception, mais aussi sur les décisions habituelles. Si cet objectif était atteint à 100 %, ce serait merveilleux, mais ce n'est bien sûr pas du 100 %. Nous essaierons de tirer ensemble un bilan de ce que cela donne au cours de ces Journées.

### **8. Des points à faire progresser**

Cette démarche semble avoir des effets positifs, et c'est pour cela que nous avons essayé d'en rendre compte précisément. Sur un certain nombre d'aspects, cependant, nous ne sommes pas au bout de nos peines.

### **8.1. L'ajustement des structures avec celles qui existent**

Il est très important de respecter comme point de départ les structures telles qu'elles sont et de ne pas faire une greffe artificielle de structures ergonomiques du type groupe de projet, comité de pilotage, comité de suivi, etc., qui n'auraient rien à voir avec les habitudes de fonctionnement de l'entreprise. En même temps, le but n'est pas de laisser les structures de fonctionnement de l'entreprise dans l'état où nous les avons trouvées. Ce travail de transformation progressive, ancré dans un respect du fonctionnement tel qu'il est et tendu vers une cible que nous avons tous en tête, nous sommes très loin de l'assurer dans tous les cas. Mais, j'ai acquis, sans doute au contact de Christian Martin, cette conviction qu'il fallait être plus ancré dans ce que nous trouvons en arrivant pour pouvoir le tirer vers autre chose progressivement.

### **8.2. La disponibilité des opérateurs**

Il y a un deuxième point sur lequel nous pouvons progresser : la question de la disponibilité des opérateurs. Dans les formations-action-projet dont il va être question, nous arrivons à négocier la disponibilité de l'encadrement et des membres du groupe projet. Cependant, pour le recueil d'informations et pour divers moments, nous aurions besoin de temps, de disponibilité des opérateurs pour qu'ils puissent contribuer à dire des choses sur l'existant et participer aux simulations sur le futur. Mais le temps des opérateurs reste extrêmement difficile à négocier dans beaucoup de cas.

### **8.3. La négociation entre la maîtrise d'ouvrage et le CHSCT**

Je vais présenter le troisième point en mon nom propre car je ne suis pas sûr que Christian Martin le dirait dans les mêmes termes.

Il me semble que ce dispositif permet de clarifier, mieux que nous ne l'avons fait jusqu'à présent, la place qui peut être donnée au CHSCT, ou aux instances représentatives du personnel quelles qu'elles soient, dans la conduite de projet.

L'interlocuteur normal du CHSCT devrait être la maîtrise d'ouvrage ; s'il y a clairement un collectif de maîtrise d'ouvrage et un chef de projet maîtrise d'ouvrage, la discussion entre les instances représentatives du personnel et la direction de l'entreprise sur le projet et les problèmes posés peut s'établir, ce qui permet au CHSCT de jouer son rôle politique de discussion des orientations du projet.

Ce point se distingue d'autres configurations que nous avons été nombreux à pratiquer. J'ai participé à des projets où il y avait des représentants du CHSCT dans la structure dite décisionnelle. Cette situation était le fait d'entreprises avec une force syndicale importante, et où les organisations syndicales avaient négocié d'être dans le groupe de pilotage de l'intervention. En me retournant sur ce type d'intervention, j'ai le sentiment que cela était à certains moments plus paralysant qu'autre chose. Il est probable que nous serons face à des situations où il faudra continuer à faire ainsi, mais du coup, il est difficile de savoir où se situe la frontière entre négociation et décision.

Il me semble plus utile d'avoir un CHSCT fort et armé qui soit l'interlocuteur de la maîtrise d'ouvrage sur le niveau politique du projet. Ce qui veut dire que, lorsque nous formons des CHSCT, ceci peut apparaître comme une cible : nous devrions être capables de **former les CHSCT à être les interlocuteurs politiques au niveau de la maîtrise d'ouvrage.**



L'autre source de confusion est l'ambiguïté entre les compétences des membres du CHSCT en tant que mandatés politiques et leurs compétences comme opérateurs. Il y a des projets où, pour faire plaisir à tout le monde, dans les groupes de travail, on va soigneusement doser les membres du CHSCT. Il me semble que dans les groupes de travail, ce dont nous avons besoin, c'est d'opérateurs qui représentent leurs compétences professionnelles. S'il y a un membre du CHSCT qui a la compétence nécessaire, il n'y a aucune objection à ce qu'il soit là, mais il est là comme opérateur. **Les groupes de travail ne sont pas un endroit de négociation substituable au CHSCT.**

Enfin une troisième position qui me semble avoir posé problème, c'est une sorte de maîtrise d'œuvre sauvage des CHSCT, c'est-à-dire des situations où le CHSCT essaie d'une façon ou d'une autre de définir des solutions qui seraient meilleures que celles que l'entreprise est en train de rechercher. Or je crois que **la maîtrise d'œuvre est une compétence qui nécessite des concepteurs professionnels.** Autant le CHSCT peut, comme n'importe qui dans le projet, avoir des pistes de solutions à soumettre à l'ensemble du processus de validation, autant imaginer que le CHSCT passe son temps à rechercher des solutions ne me semble pas une bonne piste.

Aller vers une situation où le CHSCT est clairement, quand il existe, l'interlocuteur d'une maîtrise d'ouvrage forte et qu'il y ait des négociations à ce niveau-là, est une configuration qui est plus saine pour l'intervention ergonomique. Il y a sûrement des différences importantes entre les entreprises mais pour ma part, ce constat m'invite à développer dans les formations de CHSCT cette idée de rendre les acteurs du CHSCT compétents à un niveau d'interlocuteurs de la maîtrise d'ouvrage. Ceci suppose qu'ils sachent ce que c'est qu'une maîtrise d'ouvrage, quelles sont les fonctions qu'elle doit tenir, et comment se placer avec elle sur le terrain de « la volonté concernant le futur ».

## 9. Quelques objections

Bien sûr, le principe des Journées sur la Pratique n'est pas de raconter « des belles histoires », et autour de la formation-action-projet, il reste encore beaucoup de questions en suspens.

### 9.1. Est-ce de la délégation ? De la sous-traitance ?

Quand nous avons défini le thème, certaines interrogations se sont élevées : « Est-ce que ce dont nous parlons, c'est une délégation des capacités de l'ergonome ? de la sous-traitance » ? Ces questions rejoignent le titre de la communication de Tchibara Aletcheredji.

Il ne me semble pas que ce soit de cela qu'il s'agisse. Plutôt d'une **volonté de partager un regard sur le travail** et pas de partager seulement le résultat du regard sur le travail ; **partager cette expérience vécue** du regard sur le travail, permettre aux corps de nos interlocuteurs de vivre cette expérience.

Il y a aussi une volonté de **faire partager les capacités d'action** : l'ergonome met en œuvre des outils qui ne sont pas l'ensemble de ceux qu'il/elle a acquis durant toute sa formation professionnelle et son expérience, mais un certain nombre de choses simples qui développent les capacités d'action des acteurs, par exemple, la notion de situations d'action caractéristiques. Pierre Etcheverry qui a intitulé sa communication « être témoin d'un passage », cas où l'entreprise voit passer l'ergonome et puis quoi ? « ou bien passer le témoin », c'est-à-dire l'idée que l'ergonome passe le témoin à l'entreprise. Peut-être

répondra-t-il que c'est ni l'un ni l'autre : l'ergonome est porteur d'une inscription du travail dans les processus de décision qui existent de toute façon.

## **9.2. Des constats, des analyses de seconde main ?**

La deuxième objection qui s'élève est le fait que les analyses qui sont réalisées par des personnes non-ergonomes ne peuvent pas être aussi bonnes que des analyses faites par des ergonomes. Et donc, la crainte est que l'ergonome soit alimenté par des analyses de « seconde main », au risque que ces analyses soient fausses. Nous ne disons pas que cela ne peut pas se passer, mais dans les faits, les observations qui remontent sont d'une extraordinaire qualité et sont le résultat de moments passés par des personnes non-ergonomes à observer le travail pour peu qu'ils aient été évidemment formés et guidés.

Mais il s'agit là d'un très vieux constat. J'ai le souvenir d'une formation de CHCST dans une usine Renault en 1981, où nous avons été émerveillés par la qualité des observations qui avaient été faites par des membres du CHSCT, qui n'étaient pas beaucoup allées au lycée avant d'aller en formation de CHSCT. Ceci résulte d'une part, évidemment, de l'intelligence des acteurs et d'autre part d'une capacité des ergonomes à transmettre ce regard sur le travail, une histoire de la pédagogie du regard sur le travail qui fait que nous ne sommes pas démunis pour aider les acteurs sur ce point.

Bien sûr, il y a des types d'analyses que nous ne pouvons pas demander à d'autres de faire, mais franchement, quand il s'agit de relever des incidents, des variabilités, etc., d'autres le font avec une finesse qu'il ne serait pas forcément simple pour nous d'acquérir. A contrario, si nous arrivons à obtenir cette qualité de constat, cela veut dire que nous pouvons nous concentrer sur des choses plus « macro » et essayer de réfléchir sur le diagnostic et sur la dynamique du changement.

La communication de Fabrice Bourgeois aux Journées de Bordeaux en 2006 mettait en évidence que, lorsque nous faisons le bilan du temps des ergonomes, progressivement au cours des années, le temps d'observation a proportionnellement diminué par rapport au temps de conduite de projet, d'investissement dans les processus de changement, etc. Alors soit nous considérons que du coup nous avons moins d'informations, soit nous considérons que nous obtenons ces informations par d'autres formes et que nous pouvons donc nous concentrer sur la dynamique du changement et la mise en place d'une réflexion sur le travail futur.

## **9.3. En faisant cela, ne scions-nous pas notre branche commerciale ?**

Un troisième type d'objection est que si nous faisons cela, nous scions la branche commerciale sur laquelle nous sommes assis et que nous allons perdre des marchés.

C'est une objection qui est légitime, mais qui ne correspond pas non plus à qui se passe dans les interventions dont je suis témoin. Jérôme Grall vous présentera une intervention où Christian Martin est sollicité depuis huit ans et où, pour autant, ce qu'il a développé est vraiment une capacité d'action forte des acteurs de terrain. Les questions sur lesquelles il est interpellé maintenant ne sont plus du tout les mêmes que celles pour lesquelles les acteurs sont compétents pour se débrouiller seuls ou avec un guidage léger. Probablement, le fait d'outiller les acteurs pour régler certaines questions de vie quotidienne avec un regard sur le travail accentue leur capacité à détecter qu'il y a des niveaux de problèmes pour lesquels il faut encore quelqu'un dont ce soit le métier et où il faut faire appel à un spécialiste.

Nous allons aussi débattre, ce qui est une tradition aux Journées de Bordeaux. Il est vraiment important de faire la part entre ce qui relève des objections du métier et ce qui relève des objections de la profession.

Le métier c'est la construction des règles communes ou en tout cas partagées, pour faire face aux situations d'intervention que nous avons à traiter. Les journées sur la pratique sont un endroit de construction du métier au sens où nous confrontons des expériences et nous essayons d'en dégager des règles générales pour que chacun de nous ne parte pas de rien quand il est confronté à une situation.

La profession, c'est la défense d'un espace économique et statutaire qui est absolument légitime, mais évidemment, organiser les professions ne relève pas de la même dynamique que partager sur le métier, et nous n'avons pas tous les mêmes espaces professionnels. Quand nous débattons entre nous, il est toujours important de se demander si nous avons un débat de métier, un débat sur les règles d'intervention par rapport aux enjeux de construction de l'intervention ou si nous avons un débat de profession sur la survie et le développement économique de telle ou telle forme d'exercice.

## **10. Des enjeux de formation**

En conclusion, si la question de la formation-action-projet suscite un intérêt, il me semble qu'il y a des enjeux de formation, de formation initiale et de formation continue.

### **10.1. Le contraire de la facilité**

Tout d'abord, contrairement à ce que nous pourrions penser, mener les interventions sous forme de formation-action-projet, est le contraire de la facilité. Ce n'est vraiment pas pour que l'ergonome se fatigue moins que nous présentons ce genre de dynamique ; je ne crois pas du tout que le nombre de cauchemars que l'on fait en formation-action-projet soit plus faible que le nombre de cauchemars que l'on fait dans une intervention où l'ergonome est plus en première ligne, au contraire probablement.

Mettre en place une formation-action-projet est basé sur une perception de la capacité des acteurs et de la structure à recevoir ce type de démarche, ce qui est un pari extrêmement risqué. D'ailleurs, je trouve raisonnable que chaque fois que cela est possible ce type d'intervention se passe en binôme.

### **10.2. L'importance de la préparation des acteurs**

Les lieux de formation, soit en formation initiale, soit en formation continue, ont peut-être à développer cette idée de **l'importance de la préparation du dispositif et des acteurs**. La construction dont j'ai parlé n'a des chances d'aboutir que si elle est vraiment ancrée sur une identification de la structure, de sa capacité à accepter le dispositif. Cela suppose des compétences d'analyse stratégique, mais aussi un énorme travail personnalisé pour « faire la tournée » des acteurs-clés dans le processus. Il s'agit d'arriver avec eux à une forme d'adhésion qui soit basée sur le respect de leurs contraintes et de leurs responsabilités professionnelles, en même temps que sur le respect de leur personnalité propre. L'ergonome doit donc aussi avoir une capacité à construire avec des personnes particulières dans des « colloques singuliers », comme le dirait Jacques Christol.

### **10.3. L'animation de groupe et la pédagogie**

La dimension pédagogique de l'intervention devient ici absolument majeure ; or dans la plupart des cursus d'ergonomie, en tout cas dans le nôtre, il n'y a pour l'instant presque rien sur la pédagogie. Ce n'est pas très étonnant parce que dans les cursus d'enseignants universitaires, sauf les enseignants d'éducation physique, il n'y a presque rien sur la pédagogie. Cette année, au laboratoire, nous venons de vivre une expérience extrêmement forte : la totalité des membres enseignants du laboratoire, y compris les doctorants qui sont des enseignants dès maintenant et qui le seront plus tard, ont vécu ensemble une formation à la pédagogie. Pour moi qui suis professeur d'université depuis un certain temps, il s'agissait des premières heures de formation à la pédagogie que j'avais dans ma vie. Je suis très marqué de ce que nous avons vécu ensemble, à la fois parce que cela nous aide tous dans la préparation de nos cours, mais aussi parce que c'était une aventure collective qui a produit un référentiel commun. Ceci me donne vraiment envie de développer cette question de la formation à la pédagogie comme une composante de l'intervention ergonomique.

### **10.4. La structuration d'un groupe-projet**

Une autre chose à laquelle nos formations pourraient préparer est la manière de constituer des groupes projet. Ce sont des histoires extrêmement complexes puisque les situations sont très différentes en fonction des projets : suivant qu'il va y avoir des technologies plus ou moins compliquées dans le projet, suivant que nous sommes plutôt du côté du changement organisationnel ou plutôt du côté de la mise en place de nouvelles techniques, suivant qu'il y a plus ou moins une dimension architecturale dans le projet, etc. Nous sommes très loin d'avoir la bonne liste de ce que serait un groupe projet ; d'ailleurs il ne faut pas que nous arrivions à cela ! La question c'est : « dans chaque entreprise particulière comment pouvons-nous aller le plus vite possible pour constituer le bon groupe projet ? ». Cela pourrait devenir un thème de formation.

### **10.5. La structuration par les objets intermédiaires**

Il y a aussi, dans les lieux de formation, un enjeu de travail spécifique sur les « objets intermédiaires », sur le type de documents que l'ergonome peut mettre en circulation, ou peut faire produire par les acteurs. Le fait que certains documents possèdent des propriétés qui favorisent la collaboration entre différentes logiques, entre différents acteurs et que d'autres vont bloquer immédiatement cette communication, sur la communication autour de ces documents. Si nous voulons développer des formations-actions-projets, il faudrait développer notre rapport aux objets intermédiaires, au sens d'objets qui sont partagés par l'ensemble du groupe et qui vont structurer la démarche.

Nous allons maintenant retrouver ces questions, autour des exemples qui seront présentés au cours de ces Journées : certains des exemples ont plutôt les caractéristiques que je vous ai présentées, d'autres ont des constructions tout à fait différentes. Le débat est ouvert.