

Diversité des domaines d'intervention, nouvelles pratiques de l'ergonomie, qu'avons-nous encore en commun ?

François Daniellou,

professeur, IDC, département d'ergonomie,
Université Victor Segalen Bordeaux 2.

Ce qui nous a donné envie de proposer ce thème, c'est le fait d'entendre des questions du genre : « est ce que Machin est ergonome ? » ; ou bien encore : « Machin n'est pas vraiment ergonome ! » Parfois, on entend même des théorèmes du genre : « si on est chargé de mission à l'ARACT, alors, on n'est pas ergonome ». Ou bien, ce sont les intéressés eux-mêmes qui intègrent ce regard social : « moi je ne dois pas vraiment être ergonome », « je me demande dans quelle mesure je suis encore ergonome », etc.

Pour ce qui me concerne, ces formulations me font mal ! Et je pense que je ne suis pas le seul. Du coup, cela vaut peut être la peine de faire un peu de ménage dans ces questions, qui ne sont pas seulement des questions d'identité, mais aussi des questions d'exclusion.

Dès que l'on se pose des questions pour savoir si Untel est ergonome ou s'il ne l'est pas, on fait appel à un ensemble de catégories en les mélangeant. Sont en jeu la formation, le diplôme (voire une certification par un titre d'Ergonome Européen®), le statut, les conditions d'exercice, la profession, le métier.

1. La formation, le diplôme, le titre

Je crois que nous serons tous d'accord sur le fait de dire qu'on ne peut pas être ergonome sans avoir acquis un certain nombre de connaissances, sans avoir construit un certain nombre de compétences. L'idée n'est pas que n'importe qui, du jour au lendemain, se déclare ergonome. Quelles sont les connaissances et les compétences requises ? Je ne vais évidemment pas répondre à cette question, mais chaque fois qu'elle a été posée et traitée correctement, c'est qu'un travail collectif s'est mis en place pour fixer les critères.

Vous connaissez l'histoire : autour et après le congrès de l'IEA à Paris en 1991, il s'est mis en place une démarche de construction du titre d'ergonome européen, qui a abouti à ce qu'on appelle les critères HETPEP¹, c'est-à-dire l'exigence d'une formation comportant un minimum de contenus définis, et une expérience d'au moins trois ans de pratique professionnelle. Dès la mise en place des critères HETPEP, l'idée de l'expérience est apparue comme importante, ce qui n'a pas été le choix fait dans tous les processus de certification au niveau international. Au point d'ailleurs que pour avoir le titre américain, il faut passer un examen que je n'aurais pas, à cause de l'épreuve de statistiques (soit dit en passant) !

¹ Harmonising European Training Programmes for the Ergonomics Profession, voir www.eurerg.org et www.artee.com

Il y a actuellement à l'IEA une réflexion en cours pour faire évoluer les critères sur les enseignements et sur la certification. Ce qui est intéressant, c'est que dans cette réflexion, au lieu de penser en termes de liste de connaissances, il est envisagé que l'on puisse réfléchir en termes de liste de situations que les ergonomes doivent être capables de gérer : « être capable de négocier une demande » fera probablement partie à terme de ce qui deviendra universel en termes de compétence attendue d'un ergonome ; ce qui n'est pas le cas actuellement.

2. Le statut

Le statut, c'est le regard que l'organisation à laquelle nous appartenons porte sur nous : il se traduit par un contrat de travail, une fiche de paie, etc. Probablement très peu d'entre nous sommes ergonome « depuis » la fiche de paie. Il y a une très grande diversité de statuts : certains d'entre nous sommes payés comme enseignants-chercheurs, d'autres le sont sous la dénomination « chargé de mission », d'autres s'appellent consultant senior, conseiller en prévention, IPRP, etc.

Et pourtant, nous sommes tous là. Si nous ne considérons que comme "ergonomes" que les personnes qui sont payées comme ergonomes, il n'y en aurait pas beaucoup. La question suivante plus intéressante est : « comment, parmi les personnes qui ont le même intitulé sur leur feuille de paie, reconnaît-on les ergonomes ? ».

3. Les conditions d'exercice

Certains d'entre sont en interne dans une entreprise, ou dans une collectivité territoriale, d'autres sont à l'université, dans un service de santé au travail etc.

Chacune de ces situations définit un cadre de contraintes, et d'abord un cadre réglementaire, Jean-François Thibault rappelait que l'ARACT est un service public défini par le Code du travail et qu'il y a donc un certain cadre réglementaire pour l'exercice du travail dans ce cadre. Être IPRP relève aussi d'un cadre réglementaire précis etc.

Dans cet ensemble de contraintes, il y a aussi des marges de manœuvre qui sont allouées par l'organisation, sur fond d'une culture qu'il est indispensable de maîtriser pour pouvoir faire son métier : nous ne pouvons pas être enseignants-chercheurs en ergonomie sans une connaissance de la culture administrative universitaire. Dans ces milieux qui comportent des contraintes et des ressources spécifiques, chacun fait son chemin, en visant un horizon professionnel qui n'est pas indépendant des idéaux professionnels que définit la communauté des ergonomes.

Si ces idéaux professionnels n'ont pas grand-chose à voir avec le cadre de contraintes et de ressources dans lequel se débat un ergonome particulier, nous fabriquons beaucoup de souffrances. Nous avons ici une responsabilité de travailler sur des horizons et des idéaux professionnels qui soient raisonnablement réalistes pour la diversité des cadres de contraintes dans lesquels travaillent les différents collègues.

Car les ergonomes peuvent survivre, et peuvent même vivre et se développer, dans de nombreux types de milieux. Mais vous savez ce que disait Canguilhem, vivre dans un milieu, cela veut dire exercer une influence sur ce milieu. Nous arrivons collectivement à exercer des influences sur un très grand nombre de milieux, et c'est plutôt rassurant. Mais

ce qui est certain, c'est que si nous faisons tous la même chose, dans les situations diverses où nous sommes, nous ne survivrions pas. Il est inimaginable qu'un ergonome interne dans une usine automobile développe le même type de conditions d'exercice qu'un professeur d'université par exemple. Si nous arrivons à influencer un milieu, c'est parce que nous arrivons à développer des formes de pratique qui sont raisonnablement compatibles avec le milieu dans lequel nous sommes.

4. L'ergonome à temps plein ?

Absolument personne ne passe un temps plein à faire son métier d'ergonome. Nous avons tous une part de l'activité qui est consacrée à la comptabilité, à l'organisation, au démarchage, à la gestion de notre statut, à la gestion de notre rapport à notre tutelle, etc. Cette part, dans certains cas, représente largement la moitié de notre temps. Cette part-là de notre activité, et par conséquent cette part-là de notre vie, ressemble beaucoup à l'activité des non-ergonomes qui ont le même statut que nous. Par exemple, le temps que je passe à gérer le département ressemble beaucoup plus à l'activité d'un professeur d'astronomie qu'à l'activité des autres ergonomes. L'idée qu'il pourrait y avoir des ergonomes qui seraient seulement ergonomes n'est pas soutenable. Quand nous effectuons ces tâches liées à notre statut, nous ne sommes pas ergonomes. Quand je dois négocier l'habilitation recherche de l'équipe du département, c'est une activité où mes compétences d'ergonome sont peu mobilisées.

5. Les objets d'intervention

Une autre chose qui nous différencie est les objets d'intervention. Au hasard des dernières conversations : la conception d'un atelier aéronautique d'une usine, une expertise CHSCT sur un suicide, la restructuration d'une maison de retraite, l'organisation de la sécurité sur un site Seveso, le déroulement d'un chantier Hoshin dans une entreprise, le maintien dans l'emploi d'une personne malade d'une pathologie chronique et évolutive, une recherche sur la prévention durable sur les TMS, la conception d'un site web, la conception d'un marteau, la conception d'une agrafeuse aussi, l'expertise judiciaire sur un accident majeur etc., la liste pourrait être très longue. De nombreux objets sont confiés aux ergonomes, et un même objet – par exemple l'organisation de la maintenance dans une centrale nucléaire – peut être traité par des ergonomes de statuts complètement différents, par exemple un consultant Facteur humain interne, un consultant externe, un chercheur. Il n'y a pas de superposition entre le recensement des objets d'intervention et l'idée de statut ou de cadre de contraintes.

Pour autant, le type d'objet sur lequel on travaille implique certaines contraintes, qui appellent des méthodes parfois spécifiques selon les secteurs, et qui nécessitent certains types de compromis. Il est parfaitement compréhensible que des ergonomes qui travaillent sur le même type d'objet aient besoin de se regrouper entre eux, pour progresser dans la prise en compte de cet objet. Il est donc normal qu'il y ait des confrontations de métier limitées à un même type d'objet : c'est, par exemple, le cas du GEDER.

6. Profession et métier

Il y a deux notions qui nous ont beaucoup occupés lors des Journées de 2005 sur les "**collaborations multiprofessionnelles**", c'est la question de la profession et la question du métier. Je vais en redire un mot.

La **profession**, ce sont les processus sociaux par lesquels un groupe va tenter de s'assurer un certain monopole de marché. C'est le balisage des territoires d'exercice et le fait de chasser les intrus du territoire d'exercice. L'activité professionnelle, c'est l'activité de défense des conditions économiques, des conditions symboliques d'exercice, par exemple la nécessité d'avoir un titre, pour que ceux qui n'ont pas certaines propriétés ne puissent pas l'obtenir. La sociologie des professions met en évidence ce travail de fabrication de la profession, par exemple la mise en place de titres professionnels et de codes d'éthique. Le mouvement professionnel, ce mouvement de défense du périmètre d'exercice, va utiliser un ensemble d'outils et notamment la certification, le titre, pour chasser les moutons noirs. L'idéal professionnel étant évidemment d'arriver à un monopole reconnu par l'État comme c'est le cas pour les médecins ou les psychologues. C'est de toute évidence inatteignable pour les ergonomes.

Cette activité de construction et de défense des professions est très importante. Elle comporte toujours un risque, celui que l'économique et le statutaire deviennent une sorte d'équivalent général qui occulte toutes les autres questions. J'ai beaucoup travaillé sur les médecins généralistes, ils sont très bien défendus du point de vue de la profession, il y a beaucoup de gens qui s'occupent de négocier le prix des consultations, le monopole de l'exercice, etc. Mais le problème est qu'ils n'ont aucun endroit pour parler du métier, pour parler de ce qui est difficile dans l'exercice de leur métier de médecins généralistes. C'est important qu'il y ait des mouvements professionnels, mais la question de la profession ne recouvre pas la question « qu'est ce qui est difficile dans ce que nous faisons », qui est une autre question. Il y a toujours ce risque que l'essentiel et l'énergie soient mis sur la défense de la profession, et pas suffisamment sur la défense du métier, qui est autre chose.

En même temps, il faut faire attention : le mouvement de la profession est un mouvement d'exclusion, un mouvement visant à rejeter à l'extérieur ceux qui n'ont pas un certain nombre des caractéristiques. Les ergonomes exerçant dans tel ou tel cadre ont-ils plus intérêt à gagner un monopole professionnel, ou à s'inscrire dans des cadres professionnels bien établis ? Par exemple, pour les ergonomes qui sont dans les collectivités territoriales, est-ce qu'ils ont plus intérêt à essayer de négocier un statut qui soit purement un statut d'ergonome, ou est-ce qu'ils ont plus intérêt à s'engouffrer dans le statut de certains types d'ingénieurs de la fonction publique, pour pouvoir faire des alliances et obtenir des niveaux statutaires qui soient plus importants ? Je n'ai pas de réponse à cette question. Nous connaissons plusieurs dynamiques professionnelles en ergonomie, le SNCE est typiquement une dynamique professionnelle qui vise à organiser le territoire, la collaboration et la vie professionnelle des cabinets d'ergonomie. L'association française des intervenants en santé au travail me semble avoir une dimension professionnelle, parce qu'il y a tout à négocier sur les conditions de contrat de travail des IPRP, même si le cadre de contraintes est fixé par la loi. Pour partie, le Collège des enseignants-chercheurs en ergonomie (CE2) a une dimension professionnelle, au sens où nous ne voulons pas que les personnes qui n'ont aucune formation en ergonomie délivrent des diplômes d'ergonomie : il y a donc une partie de l'activité du CE2 qui est d'obtenir du ministère des critères d'habilitation des Masters, pour chasser de cette activité des personnes dont nous considérons qu'elles n'ont aucune compétence pour délivrer des diplômes d'ergonomie.

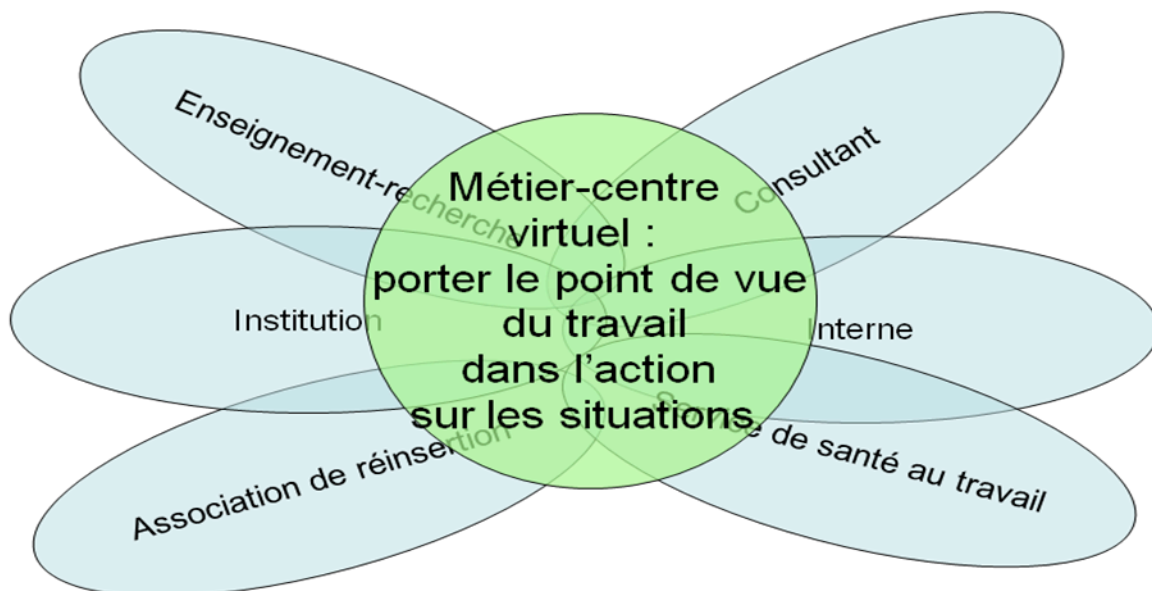
Le **métier**, lui est le mouvement de construction des règles de métier. Il s'agit d'alimenter ses membres avec des règles du type : « quand on est dans telle situation d'expérience, si nous nous y prenons d'une telle façon, ça se passe mieux que si nous nous y prenons autrement ». Une des caractéristiques du métier est sa capacité à accueillir les nouveaux et à organiser le compagnonnage, l'apprentissage, pour leur permettre de découvrir ses règles de métier, mais aussi alimenter celles-ci par leurs propres pratiques. Le métier c'est donc

un travail collectif autour de « comment nous faisons dans telle situation », autour de notre activité, en termes de difficultés à gérer certaines formes de situations. La tradition des journées de Bordeaux est que c'est un lieu de métier, ce n'est pas un lieu de profession.

Autre proposition : on peut avoir plusieurs métiers à la fois, c'est-à-dire que nous pouvons de fait et par souhait, nous inscrire dans la construction historique de plusieurs communautés. On peut parfaitement avoir un travail de collaboration autour du métier d'ergonome d'une part, et d'autre part avoir un travail de collaboration et s'inscrire dans la tradition du métier d'enseignant. Il est évident aussi qu'il est possible de s'inscrire dans la tradition du métier de conseil et la faire avancer. La tradition du métier d'IPRP reste plus à construire, puisque c'est un métier avec une tradition historique plus jeune. On peut donc avoir plusieurs métiers ; c'est très important, car ça interdit les raisonnements du genre : « si on est enseignant-chercheur, alors on n'est pas ergonome ».

La chance du métier, c'est que nous pouvons ne pas partir de rien. C'est-à-dire que des collègues avant nous, des prédécesseurs, ce sont cassé les dents sur des situations, ont fait des tentatives, ont trouvé des formes d'issue qui permettaient quelque chose et ils l'ont fait savoir. Les questions que nous résolvons ne sont pas exactement les mêmes que celles qu'ils ont eu à gérer, mais grâce à eux nous ne partons pas de rien. Ce travail du métier est en partie commun à l'ensemble des ergonomes, c'est ce qui se passe et va se passer ici, et il est en partie spécifique. « Comment fait-on pour traiter certaines familles de situations, quand on est IPRP par exemple », c'est une question de métier tout à fait légitime. Il est donc légitime qu'il y ait des réflexions de métier sur des sous-ensembles qui ne sont pas l'ensemble des ergonomes mais certains d'entre eux.

Je rappelle qu'au congrès de la SELF d'Aix, Pierre Richard avait utilisé l'expression de "métier centre virtuel", c'est-à-dire qu'aucun d'entre nous n'est uniquement ergonome, comme nous le disions.



Au milieu il y a un métier centre virtuel, qui est pour le dire vite, le fait de porter le point de vue du travail, dans l'action sur les situations. Par contre, il n'y a pas de profession dans le centre, chacun d'entre nous étant dans des cadres d'exercice distincts.

Pour terminer cette partie, il est normal que les ergonomes aient besoin de se regrouper suivant des frontières variables. Il peut y avoir des regroupements d'ergonomes sur les conditions d'exercice, il peut y avoir des regroupements d'ergonomes sur des statuts, il peut y avoir des regroupements d'ergonomes sur des professions, il peut y avoir des regroupements sur les objets d'intervention. Et en plus, on peut bien sûr appartenir à plusieurs de ces regroupements.

Au passage, petite parenthèse, une fois que nous avons dit ça, quel est le statut de la SELF ? Quelque chose est absolument certain, c'est que la SELF est le lieu d'élaboration de la voix internationale de l'ergonomie française, je dis bien française et pas francophone. Sinon, compte tenu des diversités des statuts et des professions, la SELF n'est légitime qu'à être le porteur de ce que nous avons en commun. Il n'y a plus besoin de la SELF pour organiser les enseignants-chercheurs, ou les cabinets de conseil etc. Cela suppose donc que la SELF avance dans ce travail de ne plus s'occuper de ce sur quoi elle n'est pas la plus légitime, et de s'occuper de ce que nous avons en commun, c'est-à-dire le métier centré sur le point de vue du travail.

Toutes les notions dont je viens de vous parler ne sont pas indépendantes, par exemple la profession va mettre en avant le métier pour justifier sa nécessité. La profession va dire : nous, nous sommes bons dans l'exercice du métier, il faut donc nous accorder un monopole parce que c'est nous qui sommes bons dans l'exercice du métier.

Il s'ensuit que souvent, on risque de prendre un débat professionnel pour un débat de métier. Des choses qui sont dites sur la défense du périmètre de l'ergonomie, sur ceux qui sont les bons ergonomes et pas les bons ergonomes, sur qui a le droit de s'appeler ergonome ou pas, relèvent d'un langage de profession centré sur certains segments bien organisés de l'ergonomie, comme par exemple les consultants, mais voudraient passer pour un débat de métier.

Il ne faut donc pas accepter cette confusion-là, la défense du territoire de la profession est parfaitement légitime, mais nous ne pouvons pas laisser les segments professionnels les plus organisés généraliser leur règles comme étant celles de l'ensemble du métier. Chaque fois que nous sommes pris dans des travaux collectifs, il faut toujours se demander si nous sommes en train de faire un travail de profession (légitime), ou si nous sommes en train de faire un travail de métier, ce qui est autre chose.

Certains regroupements ont plusieurs de ces fonctions là, par exemple je vous parlais du CE2, il y a des moments où il faut que nous fassions un travail de profession pour ne pas permettre que des gens qui n'ont aucune compétence en ergonomie l'enseignent, et puis il y a des moments où nous faisons un travail de métier, parce que c'est difficile d'être enseignant-chercheur en ergonomie, nous partageons donc sur des situations que nous devons gérer.

7. Qu'avons-nous encore en commun ?

La proposition que je ferais, c'est de dire que ce que nous avons en commun, ce sont des valeurs, que nous sommes prêts à mettre au risque de l'action.

Santé et performance

Dans l'identité de l'ergonome, il y a l'idée de prévenir les atteintes à la **santé** liées au travail, et de ce point de vue, l'identité de l'ergonome prend ses racines dans une tradition ancienne puisque Ramazzini en 1717 a été le premier à parler de façon systématique des

atteintes à la santé liées au travail. Mais nos racines puisent aussi du côté de Vauban et d'ingénieurs et de physiologistes qui considéraient que le moteur humain a des limites, et que, quand on l'utilise dans des conditions qui ne correspondent pas à ces limites, on obtient un rendement qui n'est pas le bon. Ces deux critères de santé et de performance se sont progressivement enrichis : nous sommes passés de « prévenir les atteintes à la santé » à « favoriser la construction de la santé et le développement des personnes » d'un côté, et du côté de la performance de l'être humain, est arrivée de façon massive la prévention des risques majeurs.

Complexité et contradictions

Je crois que nous avons en commun une culture de la complexité et des contradictions. Nous intervenons dans des systèmes complexes où coexistent de très nombreux facteurs, pas du tout linéaires. Quand on agit quelque part cela peut engendrer ailleurs un effet disproportionné, avec de nombreux acteurs qui n'ont pas les mêmes intérêts dans une entreprise constituée de logiques contradictoires. Nous passons donc notre vie dans des contradictions et dans des conflits, et je crois que cela fait partie de notre culture d'ergonomes, de ne pas se sentir mal devant les contradictions et les conflits.

Rapport au terrain

Ensuite nous avons une culture de la clinique, c'est-à-dire une culture de la présence sur le terrain, de la référence à l'activité de travail, d'aller voir avec cette idée que l'on ne sait jamais ce qu'on va trouver, ce que l'on pourrait appeler la *curiosité humble*. Bien qu'on soit allé de nombreuses fois dans un type de secteurs industriels, cette fois-là, ce sera une nouvelle surprise. Mais en même temps, il ne s'agit pas du tout d'une virginité du regard. Nous avons une manière compétente d'aller chercher des choses, d'explorer et de poser des questions. C'est ce qu'Yves Schwarz appelle la double anticipation, c'est-à-dire que nos concepts, nos connaissances nous permettent d'anticiper une partie de ce que l'on va trouver dans la situation, mais d'autre part la situation nous renvoie de nombreuses choses que nous n'attendions pas et qui ne demandent qu'à être formalisées. C'est la deuxième anticipation, l'anticipation des concepts par l'activité, la formalisation de ce que nous venons de comprendre fera que la fois prochaine nous en chercherons plus.

Ampleur des déterminants de l'activité

Nous avons dû réaliser collectivement que les déterminants de l'activité étaient très larges. Quand j'ai été formé, les déterminants de l'activité se cherchaient principalement sur le poste de travail. Nous avons ensuite appris que les déterminants de l'activité peuvent être ailleurs, et même sur d'autres continents, puisque les choix de l'organisation du travail ou des équipements peuvent se faire sur d'autres continents. Nous avons appris que dans les déterminants de l'activité, il y a des choses qui relèvent de la vie personnelle des gens, par exemple les choix que les salariés font en matière de travail posté s'expliquent largement par des déterminants familiaux, etc.

Rapport à l'action

Une autre caractéristique de notre culture commune, c'est le rapport à l'action. Notre rôle n'est pas de décrire et d'alerter seulement. Ce sont des postures respectables, il est

absolument normal par exemple que des épidémiologistes aient la fonction d'alerter, mais ce n'est pas le travail de l'ergonome de compter les morts. Les ergonomes sont là pour chercher à influencer les situations. Notre travail est toujours tourné vers le futur, et cela fait partie de notre identité. Depuis toujours, c'est-à-dire depuis que l'ergonomie s'enseigne, on a dit que les analyses que nous faisons sont tendues entre la demande et les possibilités de transformation. Parmi les infinies possibilités de décrire la situation, nous allons essayer de produire ce qu'Alain Wisner appelle *des modèles opérants*, c'est-à-dire des formes de description qui font que l'on est plus avancé qu'avant pour transformer la situation. Les descriptions que nous faisons n'ont pas seulement à être justes, elles ont à favoriser l'action. Ce qui va permettre de savoir si un ergonome a bien travaillé, ce n'est pas la vérité de sa description. Personnellement je considère que l'analyse de l'activité ne vaut que par ce qu'elle porte comme possibilité de changement, de développement de la situation. Une analyse de l'activité qui viserait à décrire pour seulement alerter, cela est important mais il me semble que ce n'est pas notre métier.

Une culture de la résistance

Il me semble que dans les points que nous avons en commun, il y a aussi une culture de la résistance. Sur le plan historique, il y a eu une culture de la Résistance avec un grand "R" : Bernard Metz était un haut responsable de la Résistance, Wisner s'est engagé dans la Résistance ; Jacques Christol et Antoine Laville ont participé à la résistance à la torture pendant la guerre d'Algérie. Un certain nombre de noms connus de l'ergonomie actuelle ont été sur les barricades de mai 68. Il y a toujours eu une certaine résonance entre l'engagement dans la société et l'engagement en ergonomie. Des combats professionnels, des combats scientifiques ont été de vraies batailles. Quand Alain Wisner a écrit avec James Carpentier le rapport sur le travail posté, une partie du patronat a essayé d'obtenir la fermeture de son laboratoire. Il y a en ergonomie une habitude de se battre ; mais se battre ne veut pas forcément dire mener des batailles historiques comme celles-là, « se battre » signifie faire ce que nous pouvons à la place où nous sommes pour ne pas laisser s'installer le mouvement suivant la plus grande pente, pour faire avancer la prise en compte du travail et de la santé.

Nous ne prenons pas pour argent comptant les limites que l'on nous fixe. Tout le problème est d'essayer de créer du jeu au sens mécanique du terme, de créer de la marge de manœuvre sans être mis hors-jeu, et tout le travail des ergonomes est d'essayer de repousser les limites sans provoquer la rupture. Évidemment tout cela se joue dans la durée, sachant que nos durées aux uns et aux autres sont des durées extrêmement différentes. Nous, intervenants externes, intervenons dans une entreprise et après nous partons. D'autres sont dans des entreprises pour de très nombreuses années, soit en interne soit dans une fréquentation prolongée comme peuvent l'avoir les techniciens-conseil de la MSA.

Nous savons en ergonomie que la performance n'est pas représentative du coût, c'est-à-dire que le constat de ce qu'obtiennent certains collègues par exemple en interne ne dit rien de ce qu'il leur a fallu faire pour déplacer des montagnes, ni de ce qui va se passer ensuite, car l'histoire n'est pas finie.

Flexibilité des concepts et des méthodes

Il me semble que dans notre fonds commun, il y a une culture de la flexibilité des concepts et des méthodologies. Le propre de l'ergonomie, c'est que l'on est guidé par l'action et que

les théories et les méthodes qui sont bonnes, ce sont celles qui sont bonnes pour favoriser l'action. Le choix des théories et des méthodes est subordonné à leur pertinence dans l'action. C'est une situation très particulière. Wisner disait tout le temps : « si vos théories et vos méthodes ne sont pas capables d'influencer la situation, alors changez de théories et de méthodes ». Je crois que c'est un message très important pour nous ; les progrès théoriques sont des progrès s'ils ouvrent de nouvelles possibilités d'action sur les situations. Nous avons autour de nous un certain nombre de disciplines cousines, je pense à l'ergologie, je pense à la psychodynamique, je pense à la clinique du travail, qui n'ont pas ce point de vue. En ergonomie, on ne peut pas considérer que l'idéal professionnel soit d'appliquer certaines connaissances ou certaines méthodes.

Construction sociale

Un autre élément important c'est que nous avons une culture de la construction sociale. Nous savons que le changement de situation va dépendre de l'action d'autres personnes que l'ergonome, donc nous passons une énergie importante à gérer ce que nous appelons le positionnement, c'est-à-dire la distance par rapport aux autres acteurs. À certains moments nous serons près de tel ou tel acteur, à d'autres moments plutôt de tel ou tel acteur. Nous avons cette habitude que l'ergonome soutient la capacité d'action d'autres acteurs, ce n'est pas nous qui faisons seuls.

Cette liste de points communs n'a aucune prétention à être ni complète, ni définitive. Elle plaide pour l'idée d'un fonds commun, à partir duquel des ergonomes ont essayé des formes d'intervention extrêmement diverses pour faire le mieux possible.

8. Des interventions différentes sur des bases communes

Et les formes d'interventions constatées au cours du temps paraissent parfois contradictoires entre elles. Historiquement, une des premières formes d'intervention a été celle du laboratoire d'ergonomie du CNAM, avec l'intervention dans l'électronique de Jacques Duraffourg, Catherine Teigger et Antoine Laville. L'approche était basée sur le fait que les ergonomes mettent à disposition de tous les acteurs de l'entreprise des formes de description du travail, qui leur permettent de négocier autrement. Quelques années après, à partir de 1974, Jacques Christol, a pris une autre position, qui était de dire à peu près ceci : « cette forme d'intervention a été construite dans des situations où il y avait une forte dynamique syndicale, et donc elle était susceptible de marcher, mais si nous faisons cela dans une autre entreprise où il n'y a pas cette forte dynamique syndicale, nous n'allons rien obtenir du tout. » Ce qui compte c'est de faire changer les conditions de travail, de faire avancer les questions de conditions de travail et donc Jacques Christol a proposé une forme d'intervention, où l'équipe d'ergonomes se positionne de la façon la plus proche possible des processus de décisions, de ceux qui dans l'industrie française décident c'est-à-dire les chefs d'entreprises et d'établissements.

Il y a eu des rencontres, des combinaisons entre ces deux positions, autour de formes de conduite de projet, où les décisions peuvent être instruites par d'autres que ceux qui les prennent. D'autres ergonomes sont dans une position de soutien à la capacité d'intervention des instances représentatives du personnel, par exemple dans les cabinets d'expertise.

Reconnaissons aux personnes qui ont construit ces différentes méthodes qu'elles avaient en commun toute une partie du fonds de valeurs dont je viens de parler. Le choix de telle forme d'intervention ne traduit pas une position plus ou moins engagée au service du changement du travail.

Je crois vraiment, personnellement, et chacun est évidemment libre de ne pas partager ce point de vue, qu'il n'y a pas de « one best way » de l'intervention ergonomique. Mais je crois à l'importance de la modélisation des interventions, de formaliser, rendre compte et débattre pour transmettre.

Modéliser les interventions

Ces modélisations proviennent d'un travail réflexif. Par exemple, le schéma qui est dans « Comprendre le travail pour le transformer », est la décantation de dizaines d'intervention de terrain. Le problème, c'est que les interventions qui ont alimenté cette pratique réflexive se passaient à une certaine époque, dans un certain contexte technologique, social, historique, et que ces contextes ne sont pas explicités quand on met en circulation de telles modélisations.

Il y a d'ailleurs un malentendu : beaucoup de lecteurs, d'étudiants, et quelques enseignants malheureusement, croient que les modélisations que l'on enseigne sont faites pour être appliquées. Mais alors, surtout pas ! N'appliquez jamais les modélisations que l'on vous enseigne, ce n'est pas fait pour ça ! Les modélisations sont des instruments au sens de Rabardel, ce sont des objets qui sont faits pour être mis à la forme de situations particulières, et à partir desquels chacun va développer des compétences d'intervention.

Les modélisations ne sont pas faites pour être appliquées, mais ce sont des outils au service du métier, car elles permettent de ne pas partir de rien. Ces modélisations n'ont pas un statut prescriptif, mais il faut leur accorder une certaine valeur prédictive : il y a des manières d'organiser l'intervention, des raccourcis, des étapes oubliées, qui ont conduit à des difficultés ou à des impasses. C'est cela qui est utile avec les modélisations, permettre de prédire que faire telle chose produit tel effet.

Ces modélisations d'intervention sont à remettre sur le métier en permanence, les Journées de Bordeaux sont l'un des endroits pour cela. Il y a ici deux enjeux contradictoires. Le premier, c'est que si nous voulons transformer le travail de modélisation en prescription du « one best way » de l'intervention en ergonomie, c'est mortel ! Si nous voulons trouver l'intervention universelle idéale, cela nous affaiblit considérablement pour répondre à des situations diverses, et cela fait énormément de mal aux personnes, parce que cela génère un idéal professionnel supposé devoir être décliné de la même façon dans des cadres d'exercice dont nous avons vus à quel point ils étaient divers.

Deuxième enjeu : l'absence de modélisations enseignables, c'est également mortel. Le fait que chacun se débrouille et qu'il n'y ait nulle part une capitalisation réflexive, l'idée qu'une intervention c'est à chaque fois différent, et qu'il faudrait tout reconstruire, c'est le contraire de l'idée de métier. Ma position est que nous avons besoin de modélisations qui capitalisent ce qui d'expérience est susceptible de marcher dans un contexte et un cadre de contraintes donnés. D'expérience, c'est-à-dire à partir de la décantation de l'expérience vécue d'ergonomes qui sont allés au front dans des situations diverses.

En fait, il y a des niveaux de modélisation emboîtés : l'analyse de la demande est une composante de la modélisation de l'intervention ergonomique qui est vraiment très très établie, qui ne sera pas remise en cause de si tôt, et qui vaut pour tous les types

d'intervention. Se dire qu'il faut aller voir sur le terrain, cela concerne un très grand nombre d'intervention. Mais après ça, comment on travaille avec la maîtrise d'ouvrage dans telle configuration de projet, c'est un niveau de modélisation plus faible. Nous faisons les uns et les autres du défrichage méthodologique dans certains secteurs. Mais quand on fait du défrichage, il faut rendre compte dans les réunions professionnelles de ce qu'on a fait, et de ce qui a marché ou non. Ces deux niveaux de modélisation s'alimentent dans les deux sens, c'est-à-dire que les grands modèles généraux sont utiles pour ne pas partir de rien même dans les situations nouvelles, mais aussi que, dans le même temps, le défrichage des situations nouvelles vient alerter les modèles généraux sur des généralités qui n'ont plus lieu d'être. Il suffit de quelques cas particuliers pour pouvoir dire : « attendez, le théorème-là qui nous a été enseigné, il ne marche pas dans notre cas ! Il faut borner son périmètre de validité d'application ! ».

9. Quand l'ergonome fait autre chose

Parmi toutes les personnes qui ont à un moment donné été formées à l'ergonomie et qui partagent ces valeurs communes, certains ont aujourd'hui la mission de représenter le point de vue du travail dans des projets, dans des dynamiques d'actions, dans l'action sur les situations en interne, en externe, dans les services de santé etc. Disons que ce sont des ergonomes en exercice.

Mais il y a aussi des gens qui ont été formés à l'ergonomie, qui partagent ces valeurs et qui ont maintenant des missions tout à fait différentes. Cet après-midi, nous entendrons René Amalberti, qui a été ergonome dans le milieu aéronautique pendant des années, et qui est maintenant conseiller du président de la Haute autorité de santé, notamment pour écrire la loi sur la sécurité des patients. Il n'est évidemment plus en train de faire de l'ergonomie au jour le jour, mais des personnes comme lui, à certains moments sûrement, mobilisent des connaissances en ergonomie pour comprendre les situations dans lesquelles elles sont. Et puis surtout, elles ont gardé un certain attachement par rapport aux débats du métier d'ergonome. Ce qui est intéressant pour nous, c'est que ces anciens collègues sont dans des endroits où nous ne sommes pas, et qu'ils ont envie de nous dire que certains de nos débats, vus de là où ils sont, ne semblent pas pertinents, que si nous acceptions de revenir sur certaines rigidités, nous serions plus opérationnels pour intervenir dans le milieu où ils se trouvent actuellement.

Il y a aussi dans la salle des personnes qui n'ont jamais été ergonomes, qui ne font pas semblant de l'être et qui ne le seront jamais, mais qui sont chefs d'entreprise ou secrétaire de CHSCT, etc., qui ont découvert la manière d'intervenir des ergonomes et qui se sont senties en affinité morale je dirais, en sympathie avec les valeurs et les actions dont sont porteurs les ergonomes. Qui du coup ont trouvé dans l'ergonomie, une ressource pour faire mieux leur propre travail. Ils disent parfois qu'ils ont envie de rendre à l'ergonomie ce qu'ils en ont reçu, en contribuant aux débats de la profession.

10. En conclusion

Ce que nous avons en commun, c'est que nous sommes responsables, là où nous sommes de trouver à chaque fois ce qu'il y a de plus pertinent comme connaissances et comme méthodes pour faire avancer les situations, avec un objectif qui nous est commun, celui de contribuer à l'amélioration des situations de travail ou d'usage. La façon que nous avons de le faire, c'est d'apporter aux acteurs des processus de décisions, de l'information sur le travail actuel, mais je dirais surtout, sur le travail futur. Ce qui est intéressant dans l'apport

des ergonomes c'est qu'ils permettent de réfléchir à la question : « si nous concevons ou réorganisons comme cela, quelles seront les conséquences sur le travail ? ». Ce qui est le plus important dans ce qu'apportent les ergonomes, c'est cette capacité de faire réfléchir sur le travail futur, suivant les aiguillages de décision qui peuvent être pris, plutôt que seulement une capacité à décrire ce qui se passe dans le travail actuel.

Ce que nous avons aussi en commun, c'est cette idée que nous avons envie de participer à la capitalisation de cette expérience pour les générations suivantes. Le milieu de l'ergonomie est un milieu, je crois, accueillant pour les jeunes générations, nous avons envie d'accueillir les jeunes dans le métier.

Comme ceci est difficile, nous avons besoin en permanence de forces de rappel ; d'abord de forces de rappel sociales. De ce point de vue, il me semble que les nouvelles sont bonnes : après un tunnel de presque vingt ans, les organisations syndicales, au moins de façon visible, la CFDT, la CGT, se remobilisent de façon lourde sur les questions de santé au travail. Si cette tendance se confirme, cela devrait faire évoluer dans les années à venir les demandes qui nous sont adressées et les formes d'intervention.