

## Fil rouge des Journées de Bordeaux 2018

**Bernard Dugué**

Equipe d'ergonomie des systèmes complexes, IMS – Bordeaux INP

Antoine Duarte a rappelé cette réponse de Wisner lorsqu'on lui avait demandé ce qu'il développerait s'il avait à refaire sa « Leçon inaugurale » au CNAM : « Je me demanderais ce que la société attend de nous ». Cela me semble être un bon point de départ pour le fil rouge de ces journées. Question essentielle qui rejoint les propos de Johann Petit et Véronique Poète lors de la table ronde introductive évoquant les enjeux politiques de nos interventions ergonomiques. Véronique Poète parlait également des utilisations possibles de la participation dans des objectifs d'action opposés aux nôtres. Cela nous interroge donc sur la clarté de nos objectifs d'action et finalement sur le cadre dans lequel ces objectifs d'action sont inscrits.

En reprenant cette citation de Wisner j'en suis arrivé à une autre (c'est le miracle des fils rouges à l'heure d'internet). Voilà ce que disait Wisner : « La mise en évidence de l'intelligence des travailleurs est, pour moi, très importante. Elle est à relier avec des positions philosophiques fondamentales, comme celles qu'exprime l'article 1 de la déclaration des droits de l'Homme et du citoyen de 1789 ». Rien que ça ! C'est donc dans cette perspective que Wisner, et toute l'ergonomie de l'activité telle qu'elle été enseignée au CNAM ou ailleurs, inscrivait son action. Et nous pourrions remplacer « position philosophique fondamentale » par « manière de considérer le rapport de l'être humain à la société », ce qui est la définition du politique.

---

---

Ce texte a été produit dans le cadre du congrès des Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie, organisée par l'équipe d'ergonomie des systèmes complexes de Bordeaux INP en mars 2018. Il est permis d'en faire une copie papier ou digitale pour un usage pédagogique ou universitaire, en citant la source exacte du document, qui est la suivante :

Dugué, B. (2018). Fil rouge des journées de Bordeaux 2018. Dans *Méthodes d'accompagnement et démarches participatives : nouvelles pratiques et nouveaux enjeux pour l'ergonome ? Actes des journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie*. Bordeaux.

---

---

Mon fil rouge sera donc construit autour de cette question du politique, et de comment on la retrouve dans nos démarches d'intervention. Dans cette période « d'invisibilité du travail » pour reprendre la formule de Pierre-Yves Gomez, il me semble indispensable de poursuivre cette réflexion sur la place du citoyen dans la cité, sur la démocratie en milieu de travail. Johann Petit a rappelé les débats qui se poursuivaient de manière réactualisée sur la place de l'entreprise, son fonctionnement, ses liens avec la société, sa responsabilité sociale, la fonction du Droit du travail. La SELF s'est positionnée sur les réformes en cours, et Véronique Poète a commencé la table ronde introductive en abordant ces questions-là. J'ai donc eu envie de rappeler ce point de vue qui renvoie aussi à des propos de Jacques Duraffourg qui ont structuré, de manière involontaire, l'ensemble des débats que nous venons d'avoir sur la participation. Il avait manifesté sa crainte que la place des travailleurs soit passée par pertes et profits dans nos pratiques d'intervention. Je crois qu'on a là, fondamentalement, ce qui anime et constitue, de manière consciente ou pas, le cœur de la dimension politique de l'intervention en ergonomie. C'est mon premier point de départ.

Mon second point de départ est une sorte de ricochet aux échanges de la table ronde introductive qui m'ont fait penser à une formule d'Everett Hughes, sociologue américain, à propos de ce qu'il appelle les « professions établies ». Pour lui, les professions établies ce sont les professions qui s'appuient sur des savoirs spécifiques, des expertises, des spécialités, des corpus pratiques et théoriques. Hughes s'interroge sur le rôle social de ces « professionnels » qui sont « experts de quelque chose », et pose une question qui selon lui surplombe toujours les activités de travail : travailler, est-ce faire quelque chose POUR ou SUR les gens. Hughes donne beaucoup d'exemples notamment dans les activités de service. Est-ce que les élèves dans une école ont toujours le sentiment que les enseignants font les choses « pour » eux ou n'ont-ils pas parfois le sentiment que ces choses-là sont faites « sur » eux, notamment quand il s'agit de maintenir une discipline nécessaire à la transmission, à l'échange pédagogique. Hughes prend aussi l'exemple des gardiens de prison ou de la médecine, et souligne que les frontières entre le « pour » et le « sur » ne sont pas si nettes que ça. Surtout lorsque le professionnel détient un pouvoir de coercition. Lorsqu'il y a cette relation de pouvoir, il y a toujours le sentiment possible que le destinataire va être l'objet de l'action plutôt que son destinataire. Quand j'ai testé cette idée auprès de quelques collègues durant ces journées, on m'a répondu : « oui, c'est vrai, c'est une question importante, mais pour les ergonomes c'est clair : ils ne font pas « sur », ils font « pour » les travailleurs ». Mais est-ce réellement toujours si clair que ça ? Je pense que l'on pourrait ramener certains exemples d'intervention à cette question, et ce n'est finalement pas si clair selon le point de vue à partir duquel on se place. Yves Clot a évoqué les

confrontations de points de vue, les confrontations aux normes, et le fait que l'idée de « bon travail » n'est pas univoque. On a tous plus ou moins connu des interventions où, quand on animait un groupe de travail avec des opérateurs, cela pouvait générer des craintes notamment chez les managers qui pouvaient alors avoir le sentiment qu'on faisait certes les choses « pour » les opérateurs mais aussi peut être « sur » les managers. Autrement dit que quelque chose risquait peut-être de leur « revenir dans la figure », si vous me passez l'expression. Quand on accompagne des directions, est-ce qu'il n'y a pas non plus la crainte qu'on fasse « sur » des personnes (les opérateurs, les managers intermédiaires) qui vont devoir modifier leurs pratiques car leur direction est engagée dans des processus d'accompagnement du changement. On peut retrouver cette même crainte chez des salariés ou chez leurs représentants lors d'une intervention ergonomique demandée par la direction, ou par exemple chez des managers lors d'une expertise CHSCT. Cette question posée par Hughes me semble donc aussi pertinente pour les ergonomes car elle situe la participation dans finalement quelque chose qui n'est pas toujours très bien défini, avec cette idée du « pour » ou du « sur » qui n'est pas toujours très claire. Je reprendrai ça un peu plus loin. C'est aussi l'idée que l'amélioration des conditions de travail des uns peut ne pas être perçue comme absolument congruente avec l'expérience des usagers ou des bénéficiaires d'un service.

Il me semble qu'il y a là finalement le fondement de la relation du professionnel avec le milieu dans lequel il intervient, qui repose sur le fait, comme le dit Hughes, qu'il « demande qu'on lui fasse confiance ». Intervenir, c'est donc penser nos liens avec les acteurs, les objets, les savoirs, les destinataires de l'activité. Ces liens ne sont jamais établis à l'avance et ne se résument pas aux intentions que l'on a dans nos interventions. En référence à la fois à Hughes et à Yves Schwartz, il s'agit de ce que nous pourrions appeler la dramatique du travail des ergonomes, c'est-à-dire ces tensions au sein de notre activité, que l'on a retrouvées tout au long de ces journées. La première tension, c'est que l'on travaille toujours sur des objets qui pourraient être traités sans nous. On a construit des immeubles, on a conduit des projets architecturaux, on a conçu des postes de travail, des automates, avant qu'il y ait des ergonomes. Ce qui n'est pas le cas pour un chirurgien ou un médecin. En tout cas il vaut mieux éviter de se faire opérer par quelqu'un qui n'est pas chirurgien. Mais nous sommes les seuls qui essayons de tenir en même temps les questions d'efficacité, d'usage et de santé. Nous avons donc à la fois des objets qui nous échappent, si on peut dire, tout en essayant de tenir quelque chose de spécifique. Une deuxième tension est que nous utilisons des savoirs et des méthodologies qui constituent notre expertise et qui font de nous une « profession instituée » dans le sens utilisé par Hughes. Mais nous devons à chaque fois nous adapter aux demandes, aux acteurs,

aux contextes, aux rapports de force, aux transformations envisageables, autrement dit ajuster nos ambitions professionnelles en essayant de ne rien renier. On en a eu de superbes exemples pendant ces journées. Une autre tension, c'est que nous faisons des propositions d'intervention, en nous engageant sur une prestation, sur des livrables, alors que nous travaillons toujours avec un état final non connu, nécessitant des remises en cause et des ajustements permanents. On s'engage donc, tout en sachant que l'on sera probablement amené à revoir nos engagements en cours d'intervention. Certaines communications ont montré comment on peut être conduit à réorienter une intervention, comment après s'être engagé dans une direction on part finalement dans une autre. Nous avons vu aussi quelles marges de manœuvre sont nécessaires pour y arriver. Il s'agit de tenir une position où on n'est ni « expert », surplombant les situations de son savoir, ni « ingénieur » chargé de concevoir et régler la machine du travail. C'est un peu cette posture qu'a évoquée Arnaud Tran Van quand il parlait du travail d'intermédiation de l'ergonome. Dans nos interventions, nous avons toujours deux préoccupations : de l'objet de notre travail (la demande, le projet), et de comment on va s'y prendre, des méthodes que l'on va mettre en œuvre, de la construction sociale de notre intervention. Double préoccupation, de fond et de forme pourrait-on dire. Or, pour reprendre une citation attribuée à Victor Hugo que l'on connaît tous : « la forme, c'est le fond qui remonte à la surface ». Il n'y a pas d'indépendance du fond et de la forme donc pas d'indépendance entre comment on s'y prend et ce qu'on cherche à faire mais au contraire, une relation dialectique entre les deux : la forme c'est ce qui donne corps à l'idée.

Ceci nous amène à une dernière considération préalable qui a particulièrement transparu dans toutes les communications. C'est l'idée que dans les interventions nous sommes toujours porteurs de deux formes de rationalités. Une rationalité en finalité, portée par l'objet qui a donné corps à une demande et tendue vers la recherche d'efficacité, vers l'atteinte de buts. Mais nous sommes aussi porteurs d'une autre forme de rationalité, une rationalité en valeur, c'est à dire de choses qui valent pour elles-mêmes. On cherche autrement dit à défendre une manière de s'y prendre qu'on pense juste. C'est l'éthique qui est portée par des professionnels. Une intervention ergonomique, c'est toujours l'articulation de ces deux formes de rationalité. On va certes chercher à résoudre un problème, à concevoir quelque chose, mais on va aussi chercher à transmettre des valeurs et à incarner ces valeurs dans la manière dont on va construire notre intervention. Il s'agit d'une autre façon de penser l'articulation entre les questions de « forme » et de « fond ». Lors de ces journées, toutes les communications ont peu ou prou abordé cette question, même si ce n'était pas avec ces

mots-là. Yves Clot et Jésus Villena, ont notamment tenu à souligner le « rôle social » de l'ergonome et pas uniquement son « rôle technique ».

Nous pouvons dans le cadre ainsi posé revenir à nos questions de participation et d'accompagnement. Nous avons vu ce matin que quand on parle de participation on peut être sur des registres très différents selon que l'on est en interne, dans une conduite de projet ou dans une formation-action. Nous avons moins abordé les différences entre participation et accompagnement si ce n'est, j'y reviendrai plus tard, par François Daniellou. On a traité sous l'angle de la participation des sujets que l'on ne met pas habituellement sous cette appellation-là. On a parlé de situations aussi diverses que des groupes de pairs ou des groupes de paroles où il s'agit de discuter du métier (hospices), de groupes de travail en particulier dans le cadre d'un projet (Crédit Agricole notamment), de formations-action, mais aussi de l'organisation de retours d'expérience à la suite d'un incident ou d'une action qui a été menée. Autant de situations dans lesquelles on va chercher à développer des dispositifs de participation. Mais ont aussi été évoquées des situations moins formalisées, comme lorsqu'on sollicite des salariés pour faire des entretiens, quand on les observe avec des verbalisations simultanées, qui sont bien également des situations où l'on requiert la participation des salariés à l'intervention que l'on mène.

S'il y a des modes divers, c'est qu'il y a des objectifs différents, et on n'a pas forcément intérêt à tout amalgamer. Arnaud Tran Van a parlé de l'objectif de « mettre en mouvement les acteurs », François Daniellou « d'aider les managers à faire les arbitrages », Catherine Brun et Olivier Raquin « d'amener un questionnement des managers sur leurs pratiques ». Dans d'autres communications certains ont parlé aussi de modalités de participation ayant comme objectifs d'informer, de consulter, de se coordonner, de négocier. Aux hospices, on a cité l'objectif de « produire du travail collectif », Laurent Karsenty a évoqué la participation comme « moyen de restaurer la confiance » et Catherine Brun nous a parlé de « l'analyse partagée du changement ». Ces objectifs ne sont pas de même nature, ne sont pas tout à fait dans le même registre. Pour autant, il s'agit bien d'un même questionnement sur la place des acteurs dans nos processus d'intervention, sur la posture de l'ergonome, et sur la nature des liens que l'on tisse avec les différents acteurs.

Il me semble que ces questions sur la participation relèvent de trois registres que je vais séparer pour les présenter, mais qui dans la réalité des interventions ne sont pas si distincts que cela,

l'intervention de Catherine Brun en est l'illustration. Pour commencer, il y a dans la participation un enjeu instrumental. La participation sert à alimenter l'intervention, à avoir une connaissance la plus précise possible du travail réel (V. Poète), à recueillir des éléments sur la façon dont les personnes sont sollicitées dans le cours de leurs activités, et des formes de coût que cela représente pour elles. C'est aussi un moyen de découvrir les représentations que chacun des acteurs a des situations de travail et des problèmes rencontrés, puis de faire discuter ces multiples regards sur les questions à traiter. Ce matin, pour les cimetières parisiens, il a été dit que l'un des objectifs de la participation des agents était de « comprendre la pénibilité et de réfléchir à l'organisation du travail ». La participation est, dans ce sens, un outil pour nous aider à analyser, avec les personnes concernées, ce qui se passe dans les situations de travail. C'est un partage de savoirs, un apprentissage réciproque. Nous avons aussi entendu qu'il s'agissait « d'utiliser les compétences des agents qui participent » mais aussi de « développer les compétences des encadrants », sans que la nature de ces compétences soit vraiment précisée.

Un deuxième enjeu a été pointé par Yves Clot et Johann Petit, mais a été peu repris en tant que tel par la suite, c'est l'enjeu de santé. Favoriser la participation, c'est donner aux personnes la possibilité d'agir sur leurs propres situations de travail avec un double souci d'efficacité et de préservation de la santé. Comme le soutenait Canguilhem, préserver sa santé nécessite de pouvoir être pour quelque chose dans la définition de ce qui nous arrive. Selon Canguilhem, le développement de l'homme nécessite, dans le déploiement de son activité, de pouvoir en permanence engager un travail sur les normes existantes et en instituer de nouvelles en fonction des contextes et des situations. Dans ces processus, il s'agit aussi d'outiller la confrontation de logiques, ce que Yves Clot a appelé les conflits de critères autour de la définition du travail bien fait. La mise en place de démarches participatives, c'est également continuer à faire vivre l'apport de l'intervention après le départ des ergonomes en transmettant un certain nombre de savoirs qui vont être « mis à l'épreuve » dans les structures existantes. Nous avons donc là un enjeu qui est de permettre le développement de l'activité des personnes qui participent à ces dispositifs.

Il y a enfin un troisième enjeu qui est un enjeu politique. Nous pourrions reprendre les mots de Jacques Duraffourg en rappelant que faire participer les salariés, c'est légitimer leur parole, signifier que ce qu'ils ont à dire compte, et qu'il ne s'agit pas uniquement de rapporter cette parole mais de la mettre en débat. J'y reviendrai car c'est un point important, me semble-t-il, des journées. La

participation, l'implication des travailleurs dans les processus qui vont conduire à transformer les situations, c'est aussi une contribution au rééquilibrage des rapports sociaux. Comme cela a été rappelé par Franck Chabut, c'est un enjeu de pouvoir, car d'une certaine manière, quand on fait participer (réellement ou alors on est sûr d'autres phénomènes), on accepte de perdre un peu de pouvoir. On a vu ça aussi à travers le cas d'Uztartu, où l'intervention a été une porte ouverte pour voir autrement les choses au sein de l'entreprise. Il y a dans la participation cette dimension de donner et de légitimer la parole, de rééquilibrer les modes de fonctionnement et les rapports sociaux. Amartya Sen a insisté sur le lien entre le développement des libertés et la capacité individuelle d'influencer le monde et de prendre part à la vie de la communauté. Favoriser la coopération, c'est au bout du compte favoriser le pouvoir d'agir des différents acteurs. Agir sur ces processus c'est aussi rendre compte de l'engagement des travailleurs dans leur activité. On l'a vu dans plusieurs communications, mais on peut tous en témoigner, combien d'interventions ont comme résultat de mettre en valeur le travail des personnes qui sont généralement dans l'ombre, des activités de travail qui sont sous-valorisées socialement et pour lesquelles finalement on donne au travail sa dignité. Il me semble que c'est parce que le travail représente un enjeu politique, stratégique, ou philosophique comme disait Wisner, que les ergonomes sont pertinents pour intervenir sur les questions de management. Car manager, comme nous l'ont rappelé François Daniellou et Jésus Villena, c'est faire des arbitrages – donc de la politique – en déterminant quelle place on donne aux questions de travail, et en reconnaissant comment chacun y contribue.

De nombreuses évolutions ont été soulignées par exemple dans les conduites de projet où la participation était un peu rangée dans la case « méthodologie » (l'enjeu instrumental), même si parfois on voyait bien que cette participation venait bousculer des habitudes de fonctionnement de l'entreprise, mais aussi des IRP peu habituées à des formes de participation directe des salariés. Des évolutions aussi où les ergonomes ont progressivement pris en compte, Philippe Davezies l'a rappelé, la subjectivité du sujet, ce point aveugle de l'ergonomie (Wisner disait que le problème de l'ergonomie, c'est qu'elle n'a pas de théorie du sujet). Cette prise en compte de la subjectivité, de comment se construit le rapport au travail, a amené l'ergonomie dans une vision plus développementale de nos interventions. Dans les évolutions, nous avons aussi des demandes, et cela me semble une nouveauté, qui portent sur la participation elle-même, des demandes d'intervention où l'objectif est par exemple de mettre en place des « espaces de discussion sur le travail », ou qui vont porter sur l'amélioration des relations de travail comme on l'a vu avec les Hospices de Lyon. Nous avons ainsi de plus en plus « d'objets non identifiés », où en gros, on nous demande de l'aide dans un contexte



de relations sociales dégradées, parfois dans l'urgence, et où il nous faut souvent beaucoup de temps pour construire le problème à traiter et en faire un projet collectif.

Des questions plus anciennes sur la participation ont aussi été évoquées. Il faut commencer par rappeler que travailler, fondamentalement, c'est « participer ». C'est bien la vision du travail que portent les ergonomes, l'idée de l'engagement des travailleurs dans leur activité. Ceci est important car un des enjeux est alors de faire se rencontrer cette forme de participation « courante » dans l'activité quotidienne de chacun avec cet artefact que nous mettons en forme dans une intervention. Cela génère de nombreuses questions : qui participe ? à quoi ? pourquoi ? jusqu'où ? quand est-ce que l'on considère qu'une personne « participe vraiment », à partir de quels critères ? Quand on parle de « faire participer les acteurs pertinents » pour l'intervention, qui définit la pertinence, sur quels critères ? On a évoqué aussi l'idée, dans plusieurs communications, « d'associer les acteurs au projet » (Crédit agricole, Catherine Brun). Mais jusqu'où va cette association et qui décide de jusqu'où ça ira. Dans certaines situations, on peut participer parce qu'on est obligé. Il y a des groupes de travail où des personnes sont désignées, est-ce que c'est toujours de la participation ? Ou à l'inverse, certaines personnes peuvent refuser de participer à un dispositif formel sans que cela soit de l'indifférence ou même un désengagement. Comment traite-t-on la question du volontariat ? quelles en sont les limites ? On a tous connu au moins une fois la difficulté de constituer un groupe de travail. L'alchimie de cette constitution est un peu la boîte noire de l'ergonome, et souvent on est amené à « bricoler ». Une autre question importante pour les acteurs de l'entreprise c'est de participer sans trop savoir à quoi on va s'attendre, dans quoi on s'engage. Malgré toutes les précautions que, je suis sûr, nous prenons tous, on peut avoir au cours des processus participatifs des interrogations du type « je n'avais pas imaginé que... », ou « je ne savais pas que ça allait être ça... ». Cette question de l'engagement renvoie à ce que signifie ou implique de faire participer des acteurs qui sont caractérisés par leur « vulnérabilité » comme le disait Ricoeur. Le rapport salarial est un rapport inégalitaire, un rapport de subordination. Les acteurs ne sont pas totalement libres et la participation peut représenter pour eux une prise de risque. Dans un processus participatif, il y a aussi l'idée que l'on n'en connaît pas l'issue et que cela peut générer des doutes chez les participants. Il n'y a pas une intervention où quelqu'un ne pose pas une question du type « est-ce que vous pensez que ça va déboucher sur quelque chose, est-ce que vous pensez que ça va servir ? ». Ce sont des questions que vous avez sûrement déjà tous entendues, et nous sommes bien sûr incapables d'y apporter une réponse claire. Dans ce contexte, rien n'est moins évident que de s'engager, car la suite ne va jamais de soi.



Les communications lors de ces journées ont montré que la participation est l'articulation de deux processus : d'une part celui de la participation elle-même (comment on la met en place, comment on s'y prend dans un contexte précis) et celui de l'intervention en réponse à une demande. Ce sont deux processus qui s'emboîtent, qu'il faut articuler, et même s'il n'y a pas de méthode toute faite, il a été beaucoup questions des conditions à créer pour avoir une participation efficace. De nombreux éléments ont été évoqués, et d'abord un « périmètre à définir », un « cadre aussi clair que possible » et des « objectifs que l'on fixe » à la participation. On a aussi parlé de « lutter contre la méfiance ou la crainte » des participants potentiels, et donc d'arriver à « mettre en confiance » les personnes comme condition pour retirer quelque chose de ces processus. Il est également nécessaire de « partager des règles du jeu », comme cela a été rappelé ce matin, mais aussi d'identifier de quelles « marges de manœuvre » on dispose ou lesquelles on peut négocier, ainsi que les suites possibles à envisager. On a évoqué les objets à mettre en débat, comment on outille, comment on alimente la participation, avec quels objectifs (autour des simulations par exemple). Des freins à la participation ont aussi été identifiés notamment la crainte de la direction d'une agitation non contrôlée, en particulier quand on met en place des groupes de travail dans un endroit où il y a peu de culture participative ; ce qui peut parfois donner lieu à de longues négociations. Le manque de cadrage du dispositif ou des collectifs de travail dans un état « dégradé » peuvent également être des freins à la participation.

Johann a rappelé que le thème de la participation a déjà été abordé lors des JdB il y a tout juste 20 ans. Il me semble qu'une des nouveautés, c'est le fait que tous les niveaux de l'organisation sont concernés par les démarches participatives qui ont été évoquées pendant ces trois jours, depuis la direction jusqu'aux opérateurs. Il s'agit alors d'articuler ces modes de participation et, comme Jésus Villena l'a indiqué, de réfléchir à comment « créer de la coopération entre le haut et le bas ». Cela signifie qu'il y a, à chaque fois, des questions à éclaircir sur le contexte dans lequel on met en place ces démarches et en particulier l'écart par rapport au fonctionnement existant. Pour le dire simplement, dans certaines entreprises, un simple groupe de travail peut être « révolutionnaire » et va bousculer toutes les habitudes. On ne sera pas tout à fait dans le même contexte si on est dans une entreprise qui a l'habitude d'impliquer les salariés dans son fonctionnement courant, d'organiser la participation dans les projets. Parmi les questions préalables, il y a celle de savoir si les modalités ou la simple possibilité de participation ont été prévues dans la proposition d'intervention (ou dans le dispositif de recherche). Il y a aussi des conditions en termes de ressources pour participer (de temps notamment),

de coût accepté par l'entreprise, de disponibilité effective des personnes, de modalités de mise en œuvre. Les relations sociales sont faites de rapports forces, de multiples projets, de différents enjeux que l'on va retrouver lors de la mise en place des dispositifs participatifs. Il y a aussi les traces qu'ont pu laisser les expériences passées. Il n'est pas rare d'entendre des salariés nous dire « vous êtes bien sympa, a priori on vous fait confiance, mais si c'est pour nous refaire le coup de la participation d'il y a un an où ça n'a servi à rien... ». Ont aussi été évoqués par les intervenants les risques d'instrumentalisation, de contournement des Institutions de Représentation du Personnel. Il faut enfin rappeler que la participation n'exclut pas le conflit. Organiser la participation, ce n'est pas trouver le plus petit dénominateur commun sur lequel on va se mettre d'accord et qui « rabote » toutes les positions autour de ce plus petit dénominateur. Quelqu'un a employé le terme « d'authenticité » de la démarche, et nous devons effectivement nous interroger à chaque fois sur la congruence entre les dispositifs mis en place dans l'intervention et les relations sociales existantes. Le risque est que ce que nous faisons apparaisse comme « inauthentique », c'est-à-dire non-sincère et suscite donc la méfiance de la part des salariés.

Toutes ces questions sont évidemment à replacer dans le processus de construction d'une intervention. Quel est le niveau de prescription de la participation, dans la demande que nous recevons, dans notre proposition d'intervention, de la part des acteurs sociaux. Sachant bien sûr que les modes de participation formalisés ne sont pas un passage obligé pour l'intervention ergonomique. Il peut y avoir parfois des prérequis qui ne sont pas réunis. Les outils présentés par Catherine Brun montrent qu'on a su complexifier la question de la participation, et qu'entrer en interaction avec les acteurs ne passe pas forcément par de la participation instituée. Mais la participation ne peut pas non plus se réduire au « recueil des expressions » des agents, à collecter la parole des opérateurs et à la porter telle quelle, comme si cette parole valait analyse. Cela a été dit par plusieurs personnes et je pense qu'il est important de rappeler que la participation, dans sa version instrumentale, permet de recueillir des données. Ces données vont être confrontées aux autres manières de produire des données, par des observations et des entretiens individuels ou collectifs. A la fin on produit - ou on coproduit - quelque chose qui s'appelle un diagnostic, une analyse. On voit ça aussi quand des verbatim sont présentés comme s'il valaient analyse. Comme l'a dit Bourdieu, « le réel est conquis, construit ». D'abord conquis sur le sens commun, mais également construit, en fonction du regard qu'on porte sur les choses, des connaissances que l'on mobilise, des savoirs théoriques, et des savoirs d'action dans lesquels on va puiser. L'important est d'alimenter nos analyses en articulant

participation, observations et entretiens, comme cela a été brièvement évoqué lors de la table ronde introductive.

Une intervention ergonomique sert bien sûr à transformer les situations de travail, à concevoir des produits, des objets, des organisations. Mais l'intervention ergonomique sert peut-être surtout à initier des processus dans lesquels on cherche à impliquer les salariés. On a là me semble-t-il l'essence d'une intervention ergonomique, c'est-à-dire la création de processus qui s'inscrivent dans la préoccupation « politique » de Wisner. C'est exactement ce que l'on a vu dans les cimetières parisiens : la participation décale le regard sur le travail et initie un processus où, dans les décisions, on va prendre en compte des choses que l'on ne prenait pas en compte auparavant. Il y avait cela aussi dans les exemples de Catherine Brun, de Frank Chabut ou de Laurent Van Belleghem.

Cela m'amène à une autre question à partir d'une nouvelle citation de Wisner : « L'effet de l'action (de l'ergonome) peut être limité au système Homme-machine étudié, mais il arrive aussi parfois que cette action se situe dans une zone suffisamment critique pour que les systèmes d'ordre supérieur en soient modifiés ». A l'écoute des interventions de cette 25<sup>ème</sup> édition des JdB, il me semble évident que nous sommes de plus en plus, en ergonomie, sur les terres de ces « systèmes d'ordre supérieur ». Quand, à travers nos interventions, on interroge la politique sécurité d'un grand groupe industriel (Daniellou, Villena), quand on interroge la manière qu'a un groupe de conduire tous ses projets (Crédit Agricole), quand on interroge des stratégies de développement, on est dans ce que l'on peut appeler des « systèmes d'ordre supérieur », mais toujours en partant de questions extrêmement locales. En partant par exemple de problèmes de TMS, en introduisant la question du manque de marges de manœuvre, élément générateur de TMS, on interroge l'organisation et on monte du local à quelque chose de plus général. Ceci pousse d'ailleurs à l'ouverture indispensable (qui n'est pas nouvelle) de l'ergonomie aux disciplines comme les sciences de gestion ou l'économie.

Il me semble qu'à ce stade-là, il faut nous interroger sur la notion de démocratie. Il est nécessaire, a dit Jésus Villena, « d'introduire les droits citoyens dans l'entreprise » à l'occasion des interventions. Johann Petit, Yves Clot et François Daniellou, lors de la table ronde, ont aussi évoqué les enjeux politiques des interventions. Autrement dit celui d'un autre mode de rapport social dans l'entreprise. Placer cela sous l'angle de la démocratie nous pousse à prendre du recul et à nous interroger.

Condorcet fixe trois « préconditions » à la démocratie, qui sont complètement en lien avec nos discussions. Ces trois préconditions sont : la confiance des citoyens envers les institutions, la capacité à délibérer de manière éclairée, et la possession d'un langage commun pour élaborer des accords ou des désaccords auxquels la démocratie conduit. Nous retrouvons ces trois grands thèmes dans les débats de ces Journées de Bordeaux : les rapports de confiance abordés par Laurent Karsenty, la nécessité d'instruire et d'alimenter les débats et les conflits sur le travail (Yves Clot et bien d'autres), et la construction des représentations communes autour de ce que l'on met en discussion et donc un langage commun pour élaborer accords ou désaccords (Laurent Van Belleghem notamment). Cependant, une autre question se pose : est-ce que l'entreprise est le lieu d'une démocratie possible ? Cela a été évoqué en filigrane par plusieurs intervenants dont Jésus Villena, et cela recoupe le débat entre Matthieu Detchessahar (qui avait fait le fil rouge des JdB il y a quatre ans) et Alexis Cukier qui vient de sortir un livre intitulé « Travail et démocratie ». Detchessahar préfère parler de « discussion » car d'après lui, le terme de démocratie prête à confusion lorsqu'il s'agit de traiter d'un corps social structuré par le salariat, c'est-à-dire par un lien de subordination et des droits de propriété. Cukier soutient pour sa part qu'il est aujourd'hui impossible de séparer travail et démocratie. Quoi qu'il en soit, l'enjeu est bien celui de la place de l'entreprise dans la société, de la place des travailleurs dans l'entreprise, et comment tout cela fait « citoyenneté ». C'est une question que les ergonomes ne peuvent pas évacuer. Il faut se demander quelle est la fonction des interventions ergonomiques dans cette perspective « démocratique », et de quelle manière l'ergonome peut apporter des éléments à ces discussions. Notre communauté va d'ailleurs être interpellée dans le débat qui devrait se tenir sur le rôle de l'entreprise et la place des travailleurs suite au rapport remis par Nicole Notat et Jean-Dominique Senard sur la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). Je voudrais aussi rappeler l'interrogation de Franck Chabut qui se demandait si la participation était un supplément de démocratie ou un instrument d'exercice du pouvoir. Là est bien l'enjeu.

Les trois « préconditions » à la démocratie nous ramènent à la question de la confiance. Laurent Karsenty en soulignait l'enjeu majeur et nous interroge sur la manière dont un ergonome peut travailler cette confiance. La confiance, c'est d'abord se fier à quelqu'un, pouvoir se confier à lui, et faire preuve de bienveillance. Bienveillance, qui, on l'a bien entendu dans les propos rapportés par Franck Chabut (« ras-le-bol la bienveillance, s'il n'y a pas d'effet »), peut être manipulatrice dans le

cadre de rapports de domination. On peut parler de confiance dans le demandeur, de confiance dans la démarche mise en œuvre, de confiance entre les participants, mais aussi de confiance en soi pour l'ergonome. C'est aussi cette question qu'a abordée Jésus Villena quand il parlait de travailler dans l'entreprise les critères qui permettent le développement d'une « culture juste », qui vont contribuer à faire travailler les gens en confiance, en sachant à quoi ils peuvent se fier et s'attendre. Cela suppose, comme l'a souligné Laurent Karsenty, des ressources nécessaires au travail en confiance, un droit à l'erreur, et la possibilité de travailler « sans crainte ». La confiance a été posée en condition de la démocratie, elle est aussi une condition de nos interventions ergonomiques. Cette question n'a pas été traitée, mais il y a certainement des réflexions à mener autour du fait que la confiance repose aussi sur la reconnaissance des compétences des ergonomes et sur la clarté quant aux compétences que l'on va mettre en œuvre et qui construisent notre légitimité. Cela suppose évidemment que l'ergonome ait confiance en lui-même, à sa capacité à traiter certaines questions, ce qui n'est pas rien, surtout si on le rapporte à ce que je disais tout à l'heure quant au caractère « atypique » de certaines demandes, un peu en dehors des sentiers battus de l'ergonomie. C'est ce qu'a évoqué Franck Chabut en parlant des « situations de travail et de leur mise en discussion comme objet de médiation » permettant d'engager des processus participatifs. Il faut être confiant en la capacité de l'ergonomie de l'activité, fondée sur la compréhension et l'analyse des situations réelles de travail, à faciliter les processus démocratiques. Mais avec une interrogation qui me paraît inévitable : à quel point la confiance est-elle soluble dans le libéralisme ?

Cette question a été évoquée par Yves Clot, François Daniellou, Jésus Villena ou Johann Petit : comment peut-on parvenir à créer des relations de confiance, quand on est dans un contexte de financiarisation de l'économie et de course à l'innovation, c'est à dire quand les logiques financières conduisent à dévaloriser le travail et quand les travailleurs, comme les innovations, sont rapidement « bons à jeter » (ce que Pierre-Yves Gomez a traité dans son livre « Le travail invisible »). On voit bien comment ces enjeux « macro » viennent percuter des pratiques au quotidien et, cela a été rappelé dans la table ronde, comment les entreprises sont de plus en plus interpellées par la société. C'est ce qui se passe dans les cimetières parisiens où l'on demande de passer immédiatement au « zéro phyto » suite à une décision politique. Le glyphosate n'est pas (encore) interdit mais l'interpellation sociale pousse la mairie à anticiper la décision. Si on regarde l'affaire du lait contaminé chez Lactalis ou l'affaire des moteurs diesel chez Volkswagen, on voit bien à quel point l'interpellation sociale sur les pratiques d'une entreprise peut conduire à les mettre sérieusement en difficulté. Derrière toutes ces questions-là, on a (au moins potentiellement) un vrai débat politique, stratégique, qui porte sur

une vision du monde. Dans l'entreprise, ce débat est porteur d'exigences de participation, de contrôle, de coopération dans le travail. Autrement dit de démocratie. Mais la démocratie suppose la possibilité de prise de parole. Il nous faut donc ajouter une autre question à celle de faire « pour » ou faire « sur » : s'agit-il (en démocratie) de faire « pour » ou de faire « avec » les salariés ? C'est la question qui est en filigrane de nos débats dans ces journées mais qui structure aussi nos pratiques. C'était l'enjeu évoqué à la table ronde sur les pratiques syndicales et les formations-action, car les organisations syndicales font bien sûr « pour » les salariés, mais savoir si elles font « avec » reste une question extrêmement sensible.

Si les questions récurrentes sont nombreuses quand on parle de participation, il y a me semble-t-il quatre éléments qui renouvellent le débat et qui ont été abordés par différents intervenants : l'obstacle de ce que l'on a appelé le « silence organisationnel », l'organisation d'espaces de discussion ou de délibération sur le travail, la question de la subsidiarité dans les organisations, l'importance accordée au travail des managers mais aussi à celui des représentants du personnel.

La question du silence organisationnel est une question qui nous anime beaucoup avec Johann et Karine. On parle de plus en plus de cette notion car elle a été reprise en matière de sécurité industrielle. Ces travaux ont pour origine deux chercheuses américaines en gestion, E. Morrison et F. Milliken, qui partent du constat d'organisations pluralistes, de plus en plus complexes, composées d'hommes et de femmes divers, d'origines différentes, avec des points de vue différents. Dans ce contexte, Morrison et Milliken s'interrogent pour savoir si ce pluralisme peut s'exprimer ou s'il y a des forces qui limitent ou empêchent la prise de parole des salariés. Elles vont autrement dit chercher à comprendre les mécanismes organisationnels qui font que les salariés vont ne pas dire plutôt que dire, taire plutôt que signaler des éléments importants pour le fonctionnement de l'organisation. Il y a de multiples raisons à cela, dont deux que Morrison et Milliken mettent particulièrement en avant. La première concerne des relations managériales qui conduisent à ce que la prise de parole soit risquée pour les salariés. Autrement dit, « si je signale tel problème, telle difficulté, ou telle erreur que j'ai commise, cela risque de me retomber dessus ». C'est ce qu'ont notamment évoqué Antoine Duarte (« les salariés ont pris le risque d'évoquer leurs difficultés ») ou Arnaud Tran Van et Jean-Louis Houel (« les agents n'osaient pas dire que cela ne leur convenait pas et nous avons dû nous interroger »). La seconde raison au silence organisationnel est que les salariés peuvent considérer cette expression comme tout simplement inutile. Souvent, ils ont d'ailleurs fait l'expérience par le

passé de cette « inutilité ». On en revient donc aux processus sociaux : est-ce que ça sert à quelque chose de dire ce qui ne va pas, d'exprimer une difficulté, ou de signaler un incident qui s'est produit dans une situation de travail ?

Cela interroge nos pratiques d'intervenants : quand on ouvre un espace de parole, quel qu'il soit, qu'est-ce qu'on garantit aux personnes ? Est-ce qu'on est capable de leur garantir qu'il n'y aura ni risque, ni inutilité ? C'est compliqué ! Comment va-t-on gérer la distance entre leur expérience habituelle des relations de travail et puis cette forme de « démocratie provisoire » dans la durée de l'intervention ? Comment gère-t-on aussi la relation entre ceux qui participent et leurs collègues qui ne participent pas. Il y a également le risque de la « fin de la partie ». Quand le processus est terminé, dans quel état se trouvent les personnes, qu'est-ce que ça fait d'arrêter d'être impliqué dans des processus d'échange et de prise de décision ? On fait participer, certes, mais est-ce qu'on partage aussi la responsabilité d'un échec. Participer, représente toujours une prise de risques pour les personnes. Il y a cette formule, qui est juste, qui dit que le chemin parcouru est aussi important que l'objectif à atteindre. Mais, tout de même, notre intervention est finalisée, elle vise une efficacité, l'atteinte d'un objectif (ou de plusieurs). Certes, il y a le chemin, mais la participation à venir sera facilitée si on arrive à atteindre nos buts. A l'inverse, une participation future sera peut-être moins mobilisatrice. On a donc là une première question autour de cette théorie du silence organisationnel.

Concernant les espaces de discussion sur le travail, là aussi, il y a des réalités extrêmement différentes, des modalités qui ne remplissent pas la même fonction : des débats entre pairs, des discussions avec les managers, du dialogue social ou de la négociation avec les IRP, des groupes en conduite de projet. Ce qui fait la différence, c'est à la fois le point de départ, le contenu, les enjeux et les objectifs de l'échange. Ces espaces de discussion viennent aussi se confronter aux réalités du travail, aux relations sociales, aux modes de management existants. Ce qui nous amène à une autre interrogation : lorsqu'on parle d'espaces de discussion, de confrontation et de délibération, va-t-on aussi vers de nouveaux espaces de décision ? Ou laisse-t-on intact le mode courant de prise de décision ? Si l'on considère l'entreprise, je reprends un terme de Detchessahar, comme un « espace à réguler », il faut alors affirmer qu'il n'y a pas de régulation sans contrepouvoirs dans un espace soumis à des rapports de domination. Sauf à considérer que la seule régulation possible vient de la direction ou de la hiérarchie. Cela nous conduit à questionner la manière dont les lignes hiérarchiques sont structurées et la répartition du pouvoir de décision dans l'organisation. Nous tenons à cette idée



qu'il n'y a pas de développement du pouvoir d'agir sans augmentation du pouvoir de décision. Cet élargissement du champ dans lequel les personnes peuvent décider, dans des périmètres pertinents a été évoqué par Laurent Van Belleghem, Jésus Villena, François Daniellou et également Olivier, Wilfrid et Perrine ce matin.

Cette question de la subsidiarité est le troisième élément qui renouvelle selon moi le débat sur la participation, en posant, d'une certaine manière, la question de son « destin ». Elle est le « chaînon manquant » entre les enjeux de développement des individus, la manière dont nous construisons nos interventions et les objectifs de la conception organisationnelle. Le principe de subsidiarité est porteur d'une vision de la place du travail et du fonctionnement des organisations. Il s'agit de promouvoir la décision au plus bas niveau pertinent. Décentraliser la prise de décision, c'est développer la capacité des personnes à décider dans un périmètre pertinent, tout en leur assurant le soutien nécessaire en cas de difficulté. Cela suppose un ajustement permanent entre la question qu'il y a à traiter et le niveau de décision pertinent, et la conception d'organisations souples, fluides, et extrêmement attentives aux détails du travail. C'est par exemple ce qu'a exprimé Jésus Villena quand il évoquait le droit des opérateurs, dans des entreprises à risques, d'arrêter des opérations dans des situations de danger. Il expliquait qu'un opérateur pouvait estimer que les signaux d'alerte étaient suffisants pour qu'il soit amené à décider l'arrêt sans avoir besoin d'interpeler son supérieur hiérarchique. Ce qui n'est pas une mince affaire en termes de pouvoir de décision. Ce sont les mêmes débats qui existent actuellement dans des entreprises du BTP quant à la capacité des personnes à arrêter un chantier s'ils estiment que des indicateurs de sécurité justifient de le faire.

Poser la question de la promotion de la prise de décision au plus bas niveau pertinent, c'est aussi se demander comment l'intervention ergonomique peut alors constituer un apprentissage de la subsidiarité. L'intervention devrait permettre de mettre en place une organisation apprenante, de garantir une confiance organisationnelle, une liberté de prise de parole, et donc de construire une organisation où l'on va considérer que chacun détient « une parcelle de souveraineté », ce qui est une autre définition de la démocratie. Construire l'organisation dans cette optique constitue une incarnation de la démocratie dans les organisations, prise non seulement comme exigence morale mais comme condition de l'efficacité productive et du développement des individus. Ceci nous éloigne évidemment un peu plus d'une vision uniquement instrumentale de la participation, et l'on rejoint la dimension politique évoquée par Wisner et abordée aussi lors de la table ronde introductive.

Le dernier élément qui renouvelle les débats sur la participation est celui de l'accompagnement des managers, qui a été abordé plusieurs fois lors des journées, et qui suggère d'inscrire l'idée de participation (lors d'une intervention) dans un accompagnement plus ambitieux. Le point de départ est que tout le monde travaille, y compris les cadres. Par conséquent, il s'agit moins « d'amener les managers à changer de pratiques » que de comprendre comment ils sont amenés à faire tel ou tel arbitrage, et de les aider à faire les arbitrages les plus pertinents et les moins coûteux pour eux. Nous sommes donc dans des démarches où l'on va rechercher la participation de tous, comme l'ont évoqué Jésus Villena ou François Daniellou, y compris des directions au plus haut niveau de décision. Dans le cadre de formation-action des managers ou des cadres dirigeants, il est nécessaire de repenser nos méthodes, de procéder à des ajustements, car les modalités de travail au niveau de l'exécutif d'un grand groupe sont évidemment différentes de celles que l'on peut mettre en place avec des opérateurs, notamment dans le rapport au « terrain ». Il nous faut garder à l'esprit la question qui a été posée par un communicant de savoir si finalement les managers n'ont pas parfois le sentiment d'avoir plus à perdre qu'à gagner en s'engageant dans de tels processus ? Ce qui rejoint la question du faire « pour » ou faire « avec » et nous engage à réfléchir à la construction de nos actions. François Daniellou disait que l'intervention n'est pas forcément l'unité pertinente pour évaluer notre capacité à transformer les situations. Il me semble que l'idée d'accompagnement renouvelle les débats sur l'intervention en ergonomie (lorsqu'on l'entend comme intervention ponctuelle et limitée dans le temps). La mise en discussion du travail peut se faire essentiellement de trois manières : à travers l'intervention d'ergonomes (mais c'est évidemment limité !), par la ligne managériale (c'est ce que nous travaillons dans les formations-action de managers), ou par les représentants des salariés. La disparition des CHSCST va inévitablement nous amener à repenser certaines formes d'accompagnement, en intégrant des enjeux plus larges puisque les organisations syndicales, à travers le Comité Social et Économique, vont devoir se positionner clairement sur l'importance accordée aux conditions de travail et à la santé au travail dans leur stratégie globale. Cela devrait inciter les ergonomes à s'intéresser un peu plus au travail des syndicalistes et des représentants du personnel.

Un très bon travail de prospective a été fait par l'INRS sur le futur du travail et a mobilisé beaucoup de chercheurs. Dans ce document, le futur du travail est plutôt abordé sous l'angle économique, de l'emploi, des compétences et de l'organisation des entreprises. Il y aurait une réflexion

à avoir sur le futur des relations sociales et c'est un peu le sujet du moment en ces temps de Loi Travail. Le futur des relations sociales renvoie aux enjeux politiques du travail déjà évoqués. Si la relation de travail s'inscrit dans un rapport de subordination, il faut rappeler que l'activité de travail est fondamentalement une insubordination. C'est parce que l'on ne se contente pas de faire le prescrit qu'il y a un travail efficace. Le travail est fondamentalement une affaire politique, il est un lieu de conflits, de tensions, de subordination et d'insubordination. Il est un enjeu de société. A travers notre regard sur le travail, nous interrogeons les stratégies d'entreprise et nous revendiquons une idée de la citoyenneté. Autrement dit, nous portons une vision de la démocratie, entendue, comme le disent Jean-Pierre Vernant ou Amartya Sen, comme l'art de parvenir à une décision par la discussion, la délibération. Il nous faut donc arriver à tenir, dans nos pratiques, cette articulation entre le local et le global, car au-delà du « coup » de l'intervention, on vise quelque chose de plus global, de l'ordre de la « partie ». Comme le disait François Hubault, il faut examiner « comment le moment fait histoire et comment le local fait tendance ».

Sur ces enjeux politiques du travail, je ne saurais trop vous recommander de lire les deux petits livres qu'a publiés Anne Flottes psycho-dynamicienne du travail, membre du comité de rédaction de Santé & Travail, et qui a toujours insisté sur cette question de la radicalité du travail et de ses enjeux politiques. Elle a toujours tenu à porter cette idée que le travail est conflictuel par nature et qu'il faut partir de là pour mener et construire le débat.

Participation, accompagnement, espaces de discussion sur le travail, tout ceci nous renvoie aux évolutions des débats sur l'intervention en ergonomie. Flore Barcellini a développé l'idée de l'intervention capacitante en conduite du changement. Nous avons, pour notre part avec Johann, insisté sur la fonction pédagogique de l'intervention ergonomique, les dynamiques d'apprentissage en cours d'intervention mais également dans les situations de travail qui ont été conçues. A travers les processus participatifs mis en place, l'intervention ergonomique est aussi la structuration momentanée d'une prise de parole, qui peut tout à fait être considérée comme un apprentissage d'autres modes de fonctionnement possibles dans l'entreprise et plus largement dans la société.

Durant ces trois jours, la dimension temporelle des interventions a plusieurs fois été évoquée. Si l'on replace l'intervention ergonomique dans les objectifs que nous venons d'évoquer, elle prend d'autant plus d'importance. C'était une des premières remarques de Véronique Poète : « c'est du luxe

de s'accorder du temps dans une intervention ». Si c'est du luxe, l'interrogation de François Daniellou se demandant si l'intervention est la bonne unité de compte prend tout son sens. Le temps de la réflexion n'est pas sans rapport avec la volonté de faire durer les dispositifs provisoires de l'intervention, pour reprendre une formule de Detchessahar. On parle de s'inscrire dans la durée, mais de quelle durée parle-t-on ? Plusieurs temporalités viennent se percuter, celle de l'intervention, de ses suites, de l'entreprise avec ses échéances propres, celle des acteurs sociaux... Se donner du temps, ce n'est pas uniquement une question technique mais c'est un enjeu politique, par rapport au fonctionnement courant de l'entreprise, dans la manière dont on va arriver à négocier, à mettre en place et à construire nos stratégies. Le corollaire de se donner du temps, c'est d'arriver à gérer les discontinuités, le fait que l'on ne sera pas toujours dans une linéarité, et que l'horizon transformateur n'est pas facile à déterminer. Quand on est sur des processus sociaux longs et complexes (par exemple créer une « culture de sécurité » comme l'ont évoqué François Daniellou ou Jésus Villena), c'est compliqué de réfléchir en termes d'horizon. Cela nous ramène à l'évaluation des interventions que Fabien Coutarel a beaucoup traitée. Il faut réfléchir à l'évolution des critères de « réussite » au fur et à mesure de l'évolution de notre discipline et de nos pratiques. Si on prend les choses telles que je les ai esquissées, à partir de quel moment va-t-on dire que l'intervention est plutôt réussie, quand va-t-on considérer qu'on a fait du bon travail ? Surtout quand ce que l'on vise est de générer des processus nouveaux. Faire participer, d'une certaine manière, c'est un peu partager les conditions d'un échec : « collectivement, on a essayé de faire au mieux, mais collectivement on n'est pas arrivé au résultat visé ». Il n'y a de toute manière pas de raisons que tous les acteurs aient les mêmes points de vue sur l'évaluation, ni que, là non plus, il n'y ait pas de conflit de critères, y compris entre ergonomes.

Ce que l'on a vu, il me semble, c'est une hybridation incroyable de nos pratiques. On a parlé de formations-action couplées avec des modes d'intervention plus « classiques », des formations avec un travail de simulation, des interventions avec des simulations, des diagnostics dans le cadre de formations ou l'inverse, des formations-action sans être soi-même formateur. On a aussi évoqué les « outils » de l'ergonomie ajustés avec ceux de la psychologie ou des sciences de gestion, des interventions avec des formes de « coaching ». On ne sait pas toujours au départ ce que l'on va faire concrètement (ce qui peut déstabiliser nos interlocuteurs/demandeurs) et on va donc être amené à faire du « bricolage », comme tout bon opérateur. Cette idée d'hybridation est le témoignage d'une capacité créative qui renvoie à une notion fondamentale : celle d'improvisation.

Dans beaucoup d'interventions présentées, nous avons vu la capacité que les intervenants avaient à improviser. Et improviser n'est pas une mince affaire ! Surtout quand l'on est dans des milieux, comme les industries à risques, où la tendance est forte de minimiser les écarts entre le prescrit et le réel, et où l'idée d'improvisation a une connotation très péjorative. Pourtant, comme en musique, « l'improvisation est le processus par lequel (le professionnel) se sert de sa créativité dans l'instant, de son savoir théorique et technique, parfois aussi du hasard, pour créer ou produire une œuvre ». L'improvisation technique consiste à solutionner des problèmes avec les outils et les matériaux que l'on a sous la main. On peut parler aussi d'un « outil improvisé ». Cette idée d'improvisation renvoie à la notion de « modèles opérants ». Les modèles opérants ce sont, disait Wisner, « des modèles de la situation qui soient représentatifs des aspects essentiels du réel, qui permettent des mesures objectives, et qui soient susceptibles de conduire à des solutions efficaces ». Toutes les communications de ces journées ont finalement expliqué comment les intervenants construisaient, se construisaient, des modèles opérants en fonction du sujet qu'ils avaient à traiter, et comment, toujours comme le disait Wisner, « le bricolage précède très souvent la formalisation ». Si le fondement de l'intervention ergonomique, c'est l'élaboration de modèles opérants, il est d'autant plus nécessaire de formaliser nos pratiques d'intervention et de réfléchir collectivement à ce que l'on a fait, ce que l'on a réussi ou pas, autrement dit engager une pratique réflexive sur notre activité et les compétences mises en œuvre par l'ergonome. C'est ce que nous essayons de faire depuis 25 ans aux JdB. « Il n'y a pas d'autre connaissance qu'intuitive » disait Sartre. Puisque nous improvisons, il est utile de réfléchir ensemble aux savoirs intuitifs que nous mobilisons dans l'action, à cette capacité à « capter » l'environnement, à cette manière de « sentir » une situation, qui nous font prendre certains chemins et en abandonner d'autres. On voit bien que ces improvisations sont au fondement de ce qui a été exprimé dans ces journées et qu'elles pourraient alimenter des réflexions dans nos associations professionnelles, ou dans les relations que les ergonomes ont avec leurs « clients », mais également sur la manière dont on forme les futurs ergonomes.

Yves Schwartz rappelait que la préoccupation de Wisner visait à « une prise en compte de l'activité sur le plan aussi bien éthique, politique, épistémologique, méthodologique ». Je terminerai donc par une dernière citation de Wisner : « Continuez à apprendre, faites évoluer les points de vue, les références, les modèles, si c'est nécessaire pour traiter les questions que vous pose la société ». C'est la citation qui résume ce que j'ai essayé de tenir pendant ce fil rouge tout à fait subjectif.