

# Quand les transformations du travail passent par l'appropriation du dispositif d'intervention, est-ce de la formation ? Un exemple dans un parc animalier

**Damien CROMER**

Ergonome (Eur.Erg.®), consultant (Ousia Conseil) et enseignant-chercheur associé (UCA)

**Marie-Laure PEREIRE**

Directrice technique, La Réserve Africaine de Sigean

**Julien JUSTAFRÉ**

Soigneur-animalier, La Réserve Africaine de Sigean

## 1. Introduction – Damien Cromer

Je voudrais tout d'abord remercier le comité scientifique de m'avoir invité à contribuer aux réflexions sur l'intervention pour ces 28<sup>e</sup> journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie. Cette communication s'appuie sur une intervention en cours de réalisation que je mène dans le cadre d'une activité de conseil en ergonomie au sein d'un parc animalier du sud de la France.

Pour l'occasion, je suis venu accompagné d'un membre de la direction de cette structure : Marie-Laure Pereire et d'un soigneur-animalier : Julien Justafré. J'en profite pour me présenter moi aussi : Damien Cromer, je suis ergonome consultant. Je partage cette fonction d'intervenant avec celle d'enseignant-chercheur associé dans l'équipe d'ergonomie de l'Université Clermont Auvergne. Je précise aussi que cette communication a été construite collectivement avec d'autres personnes que celles présentes à cette table : Antoine Joris, le directeur zoologique et Laurent Fontaine, le chef animalier de la structure, ainsi que Jean-Paul Filippi, conseiller en prévention de la MSA Grand Sud.

---

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 2022. 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 :

Cromer, D., Pereire, M.L. et Justafré, J (2022). Quand les transformations du travail passent par l'appropriation du dispositif d'intervention, est-ce de la formation ? Un exemple dans un parc animalier. Dans *La formation dans l'intervention ergonomique. Actes des journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie*. Bordeaux.

---

Quelques mots d'introduction avant de laisser la parole à Madame Pereire qui reviendra sur des éléments de contexte puis sur la demande qui a fait l'objet de cette intervention.

- Le point de départ de cette intervention est une problématique assez large de santé au travail avec une volonté affichée de la direction de prendre en compte dans son organisation les situations concrètes de travail et leurs difficultés dans ses processus organisationnels avec un enjeu fort de pouvoir discuter à tous les niveaux des problématiques de travail rencontrées<sup>1</sup>.
- Dans cette perspective, l'intervention que j'ai pu conduire en tant qu'ergonome a pris le parti d'utiliser les cadres méthodologiques de la clinique de l'activité en matière de développement du pouvoir d'agir dans une intervention visant la transformation de l'organisation<sup>2</sup>.
  - Cette tentative d'utilisation de ce cadre méthodologique par un ergonome<sup>3</sup> a pu être soutenue par des travaux de recherche sur l'intervention en cours que je mène avec mon collègue clermontois Antoine Bonnemain et Viviane Folcher.

Notre communication suivra le récit de l'intervention menée avec des morceaux choisis, de la phase de (1) co-construction de la demande, puis de (2) co-analyse du travail avec les soigneurs-animaliers et (3) d'organisation et de test d'espaces de dialogue sur le travail. Nous garderons le fil de la thématique des journées lors de toute la présentation et je le discuterai enfin dans la dernière partie de cette communication.

En effet, ces journées ont pour thème la formation et, plus globalement, l'acte pédagogique dans l'intervention. Or, notre intervention n'a fait l'objet d'aucun acte préalable de formation. Mais puisque cette intervention a visé l'appropriation par les individus, les collectifs et l'organisation, de nouveaux espaces de dialogue, de nouveaux artefacts dialogiques<sup>4</sup>, permettant de discuter du travail pour le transformer, nous garderons pour fil de cette présentation les dynamiques d'apprentissage<sup>5</sup> que l'intervention a provoqué par son dispositif.

Nous tenterons de montrer que les nouvelles possibilités de délibération et de transformation du travail acquises par les soigneurs-animaliers et la direction à partir de leur expérience vécue a été ce qui a été formateur dans cette intervention.

## 2. Récit de l'intervention

### 2.1. Eléments de présentation de la structure - Marie-Laure Pereire

Je suis Marie-Laure Pereire, j'occupe la fonction de directrice technique au sein du parc, et je suis également l'interlocutrice en matière de santé et sécurité au travail. Je précise que pour cette communication, mon propos sera orienté de par l'expérience que j'ai pu faire de cette démarche, mon ressenti, mon point de vue, mais certains propos ont aussi été construits avec mes collègues Antoine Joris, directeur zoologique et Laurent Fontaine, chef-animalier.

<sup>1</sup> Ce point de départ rencontre l'enjeu actuel de l'intervention ergonomique en matière de santé au travail à intervenir sur l'organisation (Petit, 2020). Dans l'intervention présentée ici, à partir de l'analyse conjointe du travail réel avec les opérateurs.

<sup>2</sup> Des interventions pionnières sont à l'origine de cette perspective : voir Bonnefond (2019) ; Clot *et al.* (2021).

<sup>3</sup> D'autres tentatives ont déjà pu être réalisées dans ce même cadre : voir Cromer *et al.* (à paraître).

<sup>4</sup> Voir Cromer *et al.* (2022).

<sup>5</sup> Dugué *et al.* (2010) ont montré l'importance de regarder ces dynamiques à l'œuvre dans l'intervention ergonomique.

Quelques mots sur notre établissement, la Réserve Africaine de Sigean :

- Il s'agit d'un parc zoologique, situé dans le département de l'Aude entre Narbonne et Perpignan sur la commune de Sigean. Notre parc est dit de semi-liberté où près de 2500 animaux se partagent une superficie de plus 300 ha. Cette surface, mise à disposition des animaux, leur permet d'exprimer des comportements proches de ceux qu'ils auraient dans la nature. Il s'agit d'un travail avec du vivant et cela demande une adaptation au quotidien pour les équipes.
- La Réserve Africaine de Sigean est ouverte au public tous les jours, toute l'année. On reçoit près de 350000 visiteurs par an. La visite du parc se fait en deux parties, dans la première partie, les visiteurs observent les animaux depuis leur voiture sur un parcours de 7,5 km. La visite se prolonge sur une partie plus « classique » avec un circuit pédestre de 25 ha.

Au niveau du personnel, nous sommes 99 salariés à temps plein, le service zoologique représente près de la moitié du personnel du parc. L'intervention que nous allons présenter avec Julien et Damien a été menée sur ce service.

## 2.2. La demande et son cheminement – Marie-Laure Pereire

À l'origine de notre demande, tout d'abord :

- Une augmentation des accidents du travail, des symptômes physiques et des relations professionnelles qui se tendent à tous les niveaux. Et le sentiment de ne pas avancer sur les actions de préventions à mettre en place au sein de la structure. Et ce malgré les nombreuses discussions et mesures décidées en CHSCT.
- Et la volonté de progresser sur les questions de santé et sécurité au travail au sein de notre établissement.

Avec l'accompagnement du médecin du travail et du conseiller en prévention de la MSA Grand Sud, nous décidons de solliciter un intervenant extérieur pour nous aider sur ces questions. Ils nous conseillent l'intervention d'un ergonome.

Nous prenons connaissance de la méthode participative et ancrée sur le travail que l'ergonome propose pour répondre à notre demande lors d'une première réunion de travail avec Mme Pellegrini, directrice générale. Rapidement après que M. Cromer ait commencé son travail, et après quelques échanges et discussions, je me dis que finalement les problèmes de santé et sécurité que nous rencontrons ne sont pas sans liens avec d'autres difficultés plus globales, d'ordre organisationnel, auxquelles nous sommes également confrontés. Par exemple, je me souviens qu'à cette époque, je souligne que les remontées de problèmes de travail des soigneurs-animaliers sont souvent mal définies, je sens qu'elles ne sont pas discutées au sein de l'équipe et pas toujours instruites : parfois 2 animaliers d'une même équipe viennent me voir directement avec 2 versions différentes d'un même problème. Évidemment, dans ce contexte, les réponses aux problématiques ne satisfaisaient pas l'ensemble de l'équipe. Bref, un vrai casse-tête pour nous direction ! Au final, cette situation engendrait des tensions au sein de la structure, de la méfiance de la part des salariés envers la direction et *vice versa*.

Après discussion avec l'ensemble de la direction, nous choisissons avec M. Cromer d'engager l'intervention au sein de 2 secteurs du service zoologique : le secteur « Brousse » et le secteur « Parc du haut », 2 secteurs très différents, mais qui sont assez représentatifs des problématiques que nous rencontrons à l'échelle de la structure :

- La « Brousse » est un secteur de la partie semi-liberté de la Réserve. Elle compte 300 animaux : une majorité d'herbivores (girafes, zèbres, antilopes, etc.). La majorité des soigneurs sont des titulaires, avec une moyenne d'âge et une ancienneté dans la moyenne haute de l'effectif.
- Quant au « Parc du haut », il s'agit d'un secteur sur la partie pédestre du parc avec des espèces différentes dans des parcs différents (des dromadaires, des moutons de Somalie, des gazelles de Cuvier, etc.). Ce sont majoritairement de jeunes soigneurs-animaliers qui y travaillent et le turn-over est important. À l'époque, nous nous disions même côté direction que ce secteur manquait d'attractivité.

### 2.3. Phase d'analyse du travail avec les soigneurs-animaliers – Damien Cromer

La demande co-construite avec la structure m'orientait vers 2 enjeux : à la fois celui de l'identification des problématiques de travail pour les transformer et celui de construire de nouvelles ressources pour installer dans l'organisation un dialogue à tous les niveaux pour y parvenir. Du coup, et comme je le disais en introduction, cette intervention a utilisé les méthodologies de la clinique de l'activité pour conduire les analyses du travail. Cela s'est traduit pour la phase « diagnostic » par l'utilisation de la méthode des autoconfrontations<sup>6</sup> pour conduire avec les soigneurs animaliers des co-analyses de leur travail à partir des observations filmées réalisées.

Ce « travail sur le travail »<sup>7</sup> est le démarrage de l'acte de formation dans cette intervention : l'objectif de ces dialogues consiste à permettre aux opérateurs de se saisir et de se laisser surprendre par leur propre travail. Dans ce cadre, décrire l'activité vise moins à la formaliser qu'à favoriser l'étonnement autour des habitudes de travail, pour provoquer des « controverses professionnelles » qui permettent de comprendre un problème et d'imaginer des solutions possibles sous un angle nouveau. C'est le démarrage de l'appropriation d'une manière spécifique d'instruction des problèmes de travail dans la controverse entre collègues.

Je vais laisser la parole à Julien pour qu'il puisse vous parler de cette phase de l'intervention et vous en présenter un extrait sous la forme d'un montage vidéo.

- **Éléments de contexte sur les analyses présentées et retours des soigneurs-animaliers** – Julien Justafré

Je m'appelle Julien Justafré, je suis soigneur-animalier à la Réserve Africaine de Sigean depuis 2010, titulaire du secteur Brousse, dans lequel l'intervention a commencé. Dans ce secteur, nous sommes une équipe de 3 soigneurs-animaliers. Notre journée s'organise autour de tâches de nettoyage, de distribution de nourriture et d'observation de l'ensemble des animaux avec pour point central notre groupe de 8 girafes qui rythme nos journées.

Quand la direction nous a informés de la venue d'un ergonome dans le secteur, les réactions au sein de l'équipe ont été mitigées. Déjà, c'est quoi un ergonome ? On connaissait l'agronome, mais pas l'ergonome... Est-ce qu'il va venir surveiller notre travail ? Pourquoi nous ? Est- qu'on va perdre du temps avec sa venue ? À quoi ça va pouvoir servir ? Moi je me suis dit : « pourquoi pas » et on en a discuté dans l'équipe, les doutes et appréhensions se sont levés au fur et à mesure des discussions et on s'est dit : « la direction fait un pas vers nous » donc tentons ! Après tout, l'objectif était d'améliorer notre travail et on est encore les mieux placés pour le faire puisqu'on le fait tous les jours.

<sup>6</sup> Voir pour plus de détails : Bonnemain & Clot (2017).

<sup>7</sup> Miossec & Simonet (2019).

Quand Damien est arrivé, on a mieux compris cette intervention et ce qu'elle pourrait nous apporter. Damien a passé du temps à observer et discuter avec nous du travail et des problématiques qu'on rencontrait au jour le jour et nous a proposé d'en discuter à partir des films qu'il avait fait. On va vous présenter un extrait vidéo de ce travail. Dans cet extrait :

- Il y a une situation dans laquelle les collègues de l'autre secteur discutent d'une situation de nettoyage d'un enclos perturbée par un mouton de Somalie agressif.
- Dans le 2<sup>e</sup> extrait, nous sommes sur le nettoyage des box de nos girafes. Dans cet extrait, on part de la difficulté de ce nettoyage pour arriver à de nouvelles idées d'amélioration que cela a pu engendrer.
- **Retour sur cette phase de co-analyse du travail** – Julien Justafré

Quand on a commencé à regarder les images de notre travail, c'était loin d'être un exercice facile et naturel. En fait, en faisant ça on s'est mis à se regarder nous-mêmes faire notre travail et alors qu'on connaissait le boulot qu'on fait au jour le jour, on a découvert des trucs. Par exemple, sur le nettoyage du box des girafes, on s'est aperçus qu'on ne réalisait pas les actions de la même façon en fonction des outils, de l'expérience et des habitudes de chacun... Ça nous a permis de discuter à partir de ces différences. C'était même plutôt cool de faire tout ça !

Dans l'extrait qu'on a vu à l'instant, ce travail nous a permis de constater beaucoup de gâchis de luzerne non utilisée qui tombait au sol, triée par les girafes. Pour nous, ça impliquait du travail en plus pour le nettoyage des box. À ce moment de l'intervention, nous en avons reparlé à l'échelle de l'équipe et avons eu l'idée de tester un moyen de fermeture des mangeoires pour limiter ce problème. On a sollicité Damien pour ce test et comme vous l'avez vu dans la vidéo, le résultat a été direct. Aujourd'hui, on a généralisé ce système à l'ensemble des mangeoires : ça diminue fortement les sollicitations pour le nettoyage et en même temps c'est un enrichissement supplémentaire pour les girafes qui passent plus de temps à accéder à leur nourriture avec un meilleur comportement alimentaire.

- **Présentation de ces analyses en comité de pilotage** – Damien Cromer

Le premier comité de pilotage a permis la présentation d'un montage filmé comprenant les 2 extraits que vous avez vu de manière plus développée et d'autres situations travaillées avec les soigneurs-animaliers. L'objectif de ce montage a été à la fois la présentation des situations concrètes de travail qui posent problème dans le quotidien, mais aussi comment les soigneurs-animaliers font au jour le jour pour compenser – les stratégies qu'ils mettent en œuvre - les difficultés qu'ils rencontrent. Dans ce montage, on voit aussi l'engagement des soigneurs dans l'analyse qu'ils font de leur travail : on les voit élaborer à partir de leur travail, trouver de nouvelles ressources entre eux, imaginer de nouvelles manières de faire et mettre en œuvre à leur niveau de nouvelles solutions.

- **Regard de la direction sur la présentation de ces analyses** – Marie-Laure Pereire

Ce que je peux vous dire c'est que les séquences présentées ont eu l'effet d'un « électrochoc » pour la direction. Tout d'abord parce que chacun, au sein de la direction avec notre niveau de connaissance du terrain, avons pris conscience des situations concrètes du travail des soigneurs et de leurs problématiques réelles au quotidien. C'était très surprenant et assez inattendu, en ce qui me concerne, et étant pourtant souvent sur le terrain, j'étais à mille lieues de m'imaginer certaines problématiques et difficultés présentées ce jour-là. Et pourtant c'était bien leur réalité ! On a aussi pris conscience que

malgré les problématiques rencontrées, les équipes avaient toujours à cœur de bien faire leur travail, surtout pour le bien-être de leurs animaux.

Dans les problématiques il y en a certaines qu'on connaissait déjà, mais finalement assez peu. Dans celles qu'on a découvertes, on s'est même posé la question de comment se fait-il qu'elles existent ? Pour certaines d'entre elles, il nous paraissait qu'elles pouvaient facilement être réglées. Par contre, pour les 2 exemples qu'on a vu dans ce montage et d'autres, on s'est dit que les équipes pouvaient être des ressources pour résoudre les problématiques et trouver des solutions. Clairement les analyses faites avec les soigneurs questionnaient aussi plus largement notre organisation globale, la prise en compte de leur réalité dans notre fonctionnement. D'où la poursuite à ce moment-là et la décision prise de continuer cette démarche en organisant à tous les niveaux la discussion sur le travail pour trouver des voies d'amélioration.

#### **2.4. Poursuite de la démarche vers des transformations concrètes du travail et test d'un processus de travail autour des problématiques identifiées**

- **Préalables méthodologiques** – Damien Cromer

À partir du comité de pilotage que Mme Pereire vient d'évoquer, l'enjeu était désormais dans la poursuite du travail pour donner un nouveau cadre à l'expérience vécue par les soigneurs-animaliers lors de la phase de co-analyse du travail et cette fois-ci avec la direction.

Cette troisième phase de l'intervention a donc visé à ça : concevoir pour et dans l'usage des espaces de dialogue sur le travail à partir des problématiques repérées, instruites et priorisées par les animaliers pour trouver, dans la coopération, des solutions nouvelles. Autrement dit, il s'agit là de prolonger et de mobiliser dans d'autres cadres que l'autoconfrontation, l'expérience vécue par ces soigneurs entre eux pour, cette fois-ci, avoir une place dans la reconception des déterminants de leur activité.

- **Exemple du travail lors de cette phase** – Julien Justafre

Désormais, dans cette étape avec les collègues on poursuit l'instruction des problématiques identifiées et on priorise à l'aide d'un outil avant d'en parler avec la direction.

Les 2 exemples qu'on a vus dans l'extrait n'ont pas eu à passer par cette étape, nous les avons réglés dans les équipes entre nous :

- Pour le cas du mouton agressif, chaque soigneur de l'équipe a testé le fait d'appâter le mouton avant le nettoyage, l'enfermer puis le libérer ensuite à la fin du nettoyage. Ça a marché au bout de quelques semaines : le mouton s'est habitué, son comportement n'est plus agressif et même plus stable et les collègues font leur nettoyage plus tranquillement sans risque.
- Pour les mangeoires, on a évoqué le problème avec la direction, pour avoir le feu vert du directeur zoologique et des véto et on a généralisé le système pour toutes les mangeoires avec l'aide des gars de la technique. Les girafes gaspillent moins et nous on ramasse moins de luzerne tombée au sol.

Après, il y a des problèmes plus gros où ces nouvelles réunions nous aident vraiment : je pense par exemple au sujet qu'on a ouvert actuellement sur les branches de frêne. Pour vous raconter : on distribue tous les jours durant la saison des branches fraîches de frênes aux girafes. Ces branches, c'est nous soigneurs-animaliers qui allons les chercher dans les zones alentour : l'accès est difficile, ça nous fait porter des branches lourdes sur plusieurs dizaines de mètres. Vu que la ressource s'épuise, on est aussi parfois amenés à grimper dans les arbres pour les récupérer. Sans compter qu'on a déjà prélevé des

branches sur des arbres initialement réservés par les collègues du service Jardin : évidemment ça ne leur a pas plu ! Donc là, le problème a été beaucoup plus complexe, on en a d'abord parlé plusieurs fois entre nous puis avec la direction et même avec le service Jardin :

- On a d'abord évoqué la voie des outils de coupe pour récupérer des branches et aussi celle des EPI, mais ça ne changeait pas tout...
- Les jardiniers nous disaient qu'on coupait mal les arbres, qu'il y avait un risque qu'on ait plus de ressources d'ici 2 saisons.
- Finalement vient une idée nouvelle : celle d'organiser par l'embauche d'un saisonnier un « livreur » de ces branches : quelqu'un dédié pour aller couper de la bonne façon, formé par les jardiniers, les branches de frênes pour les livrer à temps dans les secteurs.
- En plus les jardiniers sont allés voir les voisins qui ont des frênes : certains sont d'accord pour qu'on élague chez eux : c'est donnant-donnant et ça élargit la ressource possible !
- Du coup, nous avec cette solution on va gagner du temps à la saison où c'est généralement chaud, on aura de belles coupes et on n'ira pas monter dans les arbres pour récupérer des branches à la va-vite ce qui était quand même pas mal risqué.

• **Retour de la direction sur cette organisation-test** – Marie-Laure Pereire

L'exemple présenté par Julien n'est qu'un exemple, il y en aurait d'autres... Désormais, les soigneurs au sein de leurs équipes prennent du temps pour formaliser leurs problématiques. Lorsqu'elles sont exprimées dans le cadre d'une réunion dédiée, elles sont bien définies et instruites et quand ce n'est pas le cas, notre rôle en tant que hiérarchie c'est de demander à ce que cette instruction se poursuive avant discussion. La hiérarchie et les bons interlocuteurs se retrouvent mis dans la boucle au bon moment : quand la vision du problème est claire, unanime, mais aussi avec une orientation d'axes de solution à discuter avec nous. Le processus peut paraître un peu long, mais prendre le temps de la réflexion à chaque niveau, discuter ensemble des solutions, des contraintes et des conséquences des choses permet d'avoir au final une solution qui est plus durable, plus construite.

Cela peut bousculer un peu les rôles de chacun et notamment la fonction de manager puisqu'on n'attend pas du responsable hiérarchique qu'il trouve seul la solution et l'impose aux équipes, mais plutôt que la solution vienne d'une discussion concertée.

• **Prise de recul sur les problématiques en cours de travail et son organisation** – Damien Cromer

Pour favoriser l'apprentissage entendu comme appropriation aux différents niveaux, la mise en place des espaces de dialogue a d'abord été expérimentée, reconçue dans l'usage pour se transformer au fur et à mesure en tâche. Les espaces ont d'abord été par secteur, d'1h30 chacun à des fréquences non définies et avec un outil « en chantier » qui a démontré son efficacité et ses limites à mesure d'usages. L'organisation de ces espaces, de leurs contenus et des artefacts utilisés s'est fait chemin faisant par la répétition de la réalisation de ces cadres.

Aujourd'hui, 6 réunions ont été tenues et un fréquentiel a été établi. Dans cet apprentissage organisationnel, 35 problématiques ont été identifiées et 21 ont été résolues. Comme l'a dit Julien, elles vont du problème matériel aux problématiques plus organisationnelles et transverses en passant par la reconception de certaines infrastructures. Évidemment, entre temps, de nouvelles problématiques sont apparues, soutenues par l'existence de ce nouveau canal organisationnel pour les résoudre efficacement,

et permettant aux soigneurs-animaliers d'être davantage en position de veiller à la qualité de leur propre travail et sur les problématiques qu'ils rencontrent.

## 2.5. Retour sur l'expérience vécue à ce stade de l'intervention

- **Par les animaliers** – *Julien Justafre*

Avec cette intervention, on sent que de nouvelles relations se construisent. Avant, on communiquait et on remontait des problèmes, mais souvent ils restaient sans réponse et ça trainait. On s'habitait à ces problèmes, on était fatalistes et on faisait avec.

Aujourd'hui, on sent qu'on a une autre crédibilité : les discussions sont désormais plus organisées entre nous et avec la hiérarchie. On priorise et on choisit les problèmes qui vont être discutés. Les discussions avec la hiérarchie à partir de notre travail sont bien plus efficaces et trouvent des issues nouvelles. On a bien conscience que tout ça n'est pas acquis et qu'il va falloir entretenir cette dynamique d'autant plus que la direction souhaite pérenniser cette démarche.

- **Par la direction** – *Marie-Laure Pereire*

Nous avons fait l'expérience avec cette démarche qu'il y a d'autre façon de travailler, plus confortable, un autre relationnel beaucoup plus constructif et même plus authentique se met en place. On gagne en efficacité, car on va au fond des choses à partir des problèmes concrets rencontrés : on sait désormais mieux de quoi on parle et sur quoi on peut agir.

De mon point de vue, on n'aurait pas pu faire ce travail nous seuls, les méthodologies de l'ergonome ont été essentielles pour repérer les « vrais » dysfonctionnements de notre organisation et surtout pour nous aider à mettre en œuvre de nouvelles ressources pour travailler ensemble.

## 3. Discussion et mise en rapport du récit de cette intervention avec la thématique de ces journées

– *Damien Cromer*

Je vais tenter de dire quelques mots d'ouverture par rapport à la thématique de ces journées sur la formation dans l'intervention. À la lumière du récit d'intervention que nous vous avons partagé aujourd'hui, je vous proposerai bien la lecture suivante : on pourrait voir ce type d'intervention comme une sorte de « formation embarquée ». Une « formation embarquée » dans laquelle l'apprentissage et la formation amènent les opérateurs et la direction à s'« embarquer » dans l'analyse de leur propre expérience pour éventuellement se mettre à la recherche, en cours de route, de nouvelles connaissances nécessaires à la transformation pour l'amélioration du travail. Ce faisant, ils font une nouvelle expérience au cours de laquelle ils s'approprient une nouvelle forme de coopération entre eux pour agir sur les problèmes. Dans cette perspective, l'apprentissage répond à un développement : la découverte de nouvelles solutions appelle, dans l'activité même des opérateurs, la recherche de nouvelles connaissances.

On peut relire l'exemple de la reconception des mangeoires présenté par Julien de cette manière : l'activité d'analyse qu'ils déploient, au cours de l'autoconfrontation puis dans les réunions entre eux, amène les soigneurs à imaginer une solution qui leur demande des connaissances nouvelles et dont ils ne disposent pas déjà du côté du comportement alimentaire des girafes. Ce processus d'enquête enclenché par l'analyse de leur travail leur a donc permis de découvrir une nouvelle solution potentielle, mais pose également de nouvelles questions : ici, comment mangent les girafes ? Explorer cette piste, par leur enquête, les amène à chercher une meilleure compréhension du comportement alimentaire en



filant leurs girafes la nuit et c'est seulement dans l'instruction du problème de mangeoire et grâce à cette connaissance nouvelle que la solution potentielle a pu devenir effective. Comme l'a présenté Julien, cette solution en améliorant le travail des soigneurs a aussi produit des effets sur le bien-être animal<sup>8</sup> (ici, le comportement alimentaire des girafes).

Opérateurs et hiérarchie se forment à l'occasion de l'enquête dans laquelle ils sont placés du fait du dispositif d'intervention en allant chercher les connaissances au bon moment et au bon endroit, à l'initiative des animaliers, pour instruire les problèmes liés à la qualité de leur travail. Les nouveaux espaces de dialogue organisés avec la hiérarchie permettent de faire vivre dans le temps et dans l'organisation ces processus d'enquête. Ce qui est formateur pour ces opérateurs et la hiérarchie dans cette intervention c'est de pouvoir faire de leur expérience vécue un objet d'enquête au cours de laquelle ils se mettent en recherche de nouvelles connaissances pour transformer les situations de travail. Mais ce genre de formation embarquée n'est possible qu'en partant de l'initiative des collectifs de travail. Dans cette perspective et pour reprendre les mots de Jacques Duraffourg (2008), qui s'interrogeait sur les différentes approches de la prévention, il s'agit moins « *de faire dialoguer et travailler ensemble des spécialistes des problèmes de sécurité et de santé à partir d'une impulsion extérieure aux situations de travail, mais [plutôt] de permettre aux salariés de les convoquer de l'intérieur de celles-ci à partir de leur activité individuelle et collective de travail pour intervenir du point de vue de leur sécurité et de leur santé* » (p. 174).

## Bibliographie

- Bonnefond, J. (2019). *Agir sur la qualité du travail*. Érès.
- Bonnemain, A. (2022). Travail bien fait, pouvoir d'agir et « écologie du travail ». *Activités*, 19(1).
- Bonnemain, A., & Clot, Y. (2017). Clinique de l'activité : les affects dans l'autoconfrontation. Dans M. Santiago-Delefosse & M. del Rio Carral (dirs.), *Les méthodes qualitatives en psychologie* (pp. 131-151). Dunod.
- Clot, Y., Bonnefond, J., Bonnemain, A., & Zittoun, M. (2021). *Le prix du travail bien fait. La coopération conflictuelle dans les organisations*. La Découverte.
- Cromer, D., Bonnemain, A., & Coutarel, F. (à paraître). Du pouvoir d'agir aux marges de manœuvre dans l'intervention : l'exemple d'une intervention au sein d'une maison d'accueil pour personnes âgées. Dans *Ouvrage collectif sur la marge de manœuvre*. Octarès.
- Cromer, D., Bonnemain, A., & Folcher, V. (2022). *Comprendre les genèses instrumentales de la délibération sur la qualité du travail dans une intervention sur l'organisation*. 56<sup>e</sup> congrès de la SELF. Vulnérabilités et risques émergents : penser et agir ensemble pour transformer durablement, Genève, Suisse.
- Dugué, B., Petit, J., & Daniellou, F. (2010). L'intervention ergonomique comme acte pédagogique. *Perspectives Interdisciplinaires sur le Travail et la Santé, PISTES*, 12(3).
- Duraffourg, J. (2008). Santé au travail, santé du travail. *Ergologia*, (0), 155-176.
- Miossec, Y., & Simonet, P. (2019). « Le travail sur le travail » pour agir en santé au travail. Dans P. Desrumaux, C. Jeoffrion, & J.-L. Bernaud (dirs.), *10 études de cas en psychologie du travail et des organisations* (pp. 135-157). Dunod.

<sup>8</sup> Ces rapports entre l'amélioration de la qualité du travail par le développement du pouvoir d'agir et ses effets sur la nature peuvent être regardés du côté d'une « écologie du travail » (Bonnemain, 2022).

Petit, J. (2020). *Intervention sur l'organisation. Concevoir des dispositifs de régulation pour un travail plus démocratique*. Habilitation à Diriger des Recherches, Université de Bordeaux, Bordeaux, France.