

À quoi sert l'ergonomie : enjeux politiques et sociaux dans nos interventions

Johann PETIT

Ergonome Consultant, maître de conférence et enseignant chercheur Sandrine NAHON

Sandrine NAHON

Dirigeante Consultante de Solutions Productives

Ce texte a été produit dans le cadre du congrès des Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie, organisées par l'équipe d'ergonomie des systèmes complexes de Bordeaux INP en mars 2024. 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 :

Petit, J. et Nahon, S. (2024). À quoi sert l'ergonomie : enjeux politiques et sociaux dans nos interventions.
Dans *À quoi sert l'ergonomie aujourd'hui ? Enjeux politiques et sociaux dans nos interventions ? Actes des journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie*. Bordeaux.

Johann PETIT

Dans toutes les thématiques ou les sujets que brasse l'ergonomie aujourd'hui et la pratique de l'ergonomie, on a fait un choix qui va questionner et probablement ouvrir les débats des 3 jours.

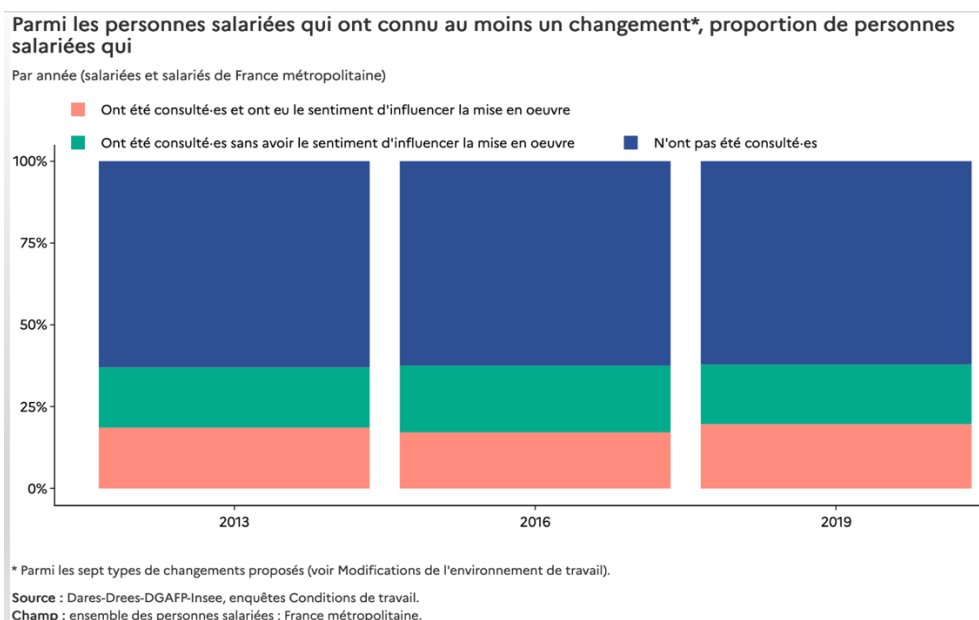
On est partis de l'idée que 30 ans après le début des JDB, on a été traversé par des paradoxes qui sont des paradoxes qui ne tiennent pas qu'à nous, qu'à une évolution de l'ergonomie, qu'à l'état de la discipline, du métier, qui dépendent aussi de l'état de la société dans laquelle on intervient, l'état des organisations. Donc on a fait le choix de traiter ça à travers 3 paradoxes :

1. Un paradoxe sociétal ;
2. Un paradoxe structurel du côté des entreprises, mais aussi du côté du métier ;
3. Et un paradoxe scientifique.

Il me semble que ces paradoxes interrogent nos propres pratiques. Donc ça va être le fil de notre présentation et on va ouvrir un certain nombre (d'axes) qui nous semble être des questionnements pour nos pratiques, pour notre métier, pour nos formations en fin de présentation.

1. Le paradoxe sociétal

Le premier paradoxe, c'est un paradoxe sociétal. On peut se poser la question de ce que la société attend de l'ergonomie. J'avoue que quand j'ai commencé à faire de l'ergonomie, j'ai vite eu vent de cette phrase de Wisner, qui disait : "Je me demanderai ce que la société attend de nous". On peut se la reposer aujourd'hui, mais ce que l'on constate, c'est qu'il y a de fortes nuances dans ce que la société attend de nous et que ce n'est pas si simple que ça. Sur un des premiers constats, on se rend compte qu'il y a beaucoup d'études qui sont faites dessus, il y a eu des réflexions autour de cette question-là pendant la phase de confinement COVID et après sur le fait que les jeunes générations, contrairement à ce que l'on pense, n'ont jamais été autant intéressées par le travail : intéressées par les questions d'organisation du travail, intéressées par les questions de stratégie du travail. De nombreux chercheurs travaillent là-dessus, Dominique MEDA, sociologue du travail, est très axée sur ces problématiques. Et ce que ces études montrent, c'est que la France, par rapport à l'Europe, est très concernée par cette implication des salariés, des agents au travail et, parmi cette population en France, les jeunes le sont encore plus !



Mais c'est complètement paradoxal avec d'autres études qui montrent que lorsqu'il y a des changements dans les entreprises en France, les gens sont très peu impliqués, donc ce sont des parties bleues et vertes qui montrent avec une petite nuance le fait que les gens sont : soit pas du tout consultés, soit consultés, mais les choix qu'ils proposent ou les avis qu'ils font remonter ne sont pas pris en compte. Et donc ça, c'est un premier paradoxe, d'un côté, on a des gens qui souhaitent s'investir de plus en plus dans le travail, dans les questions stratégiques du travail et en même temps on a des modes de fonctionnement dans les entreprises où la France est à la traine par rapport aux autres pays d'Europe avec des organisations qui permettent de participer à des choix organisationnels et stratégiques sur leur propre entreprise.

Sur un autre versant, au fur et à mesure du développement de l'ergonomie, au-delà même des 30 ou 40 dernières années, et par rapport à ce qui a été aussi évoqué, c'est que l'ergonomie s'est quand même immiscée partout, en termes de secteur d'activité, en termes de problématique liée au travail, on a vécu un fort développement du type de projet sur lesquels nous intervenons. L'ergonomie s'est immiscée dans beaucoup d'entreprises, dans tous les secteurs d'activité et dans toutes les thématiques du travail quasiment. Aujourd'hui et depuis une quinzaine d'années, les questions de stratégie de management sont au cœur des réflexions sur la pratique de l'ergonomie. Et en même temps, on peut constater que le périmètre des ergonomes s'atrophie sur des thématiques plutôt historiquement anciennes. Et donc ça, c'est pour nous un autre paradoxe, mais quand on regarde un certain nombre d'études, les études (Eurofound), sur la question de la pénibilité en France, les constats sont qu'il y a toujours des problèmes de pénibilité. On est là aussi en tête en Europe sur des pays comparables et même par rapport à la

moyenne européenne, on est en tête sur des problématiques de pénibilité physique. Et donc c'est normal, il y a des besoins, donc il y a encore des demandes autour de ça.

Et vous voyez, on commence à voir poindre des paradoxes sur le fait que nos champs d'action s'élargissent avec le temps, avec les réflexions qu'on peut avoir sur nos pratiques au fil des années et en même temps, il y a une espèce de paradoxe qui fait que l'on continue à devoir intervenir pour des raisons différentes sur des sujets plutôt classiques.

Sandrine NAHON

Je vous propose de marquer un temps d'arrêt sur ce paradoxe sociétal en comparant en quelque sorte ce que veulent les ergonomes par rapport à l'ergonomie. C'est une image qui concerne ce que veulent les entreprises par rapport à l'ergonomie. Je vous parle du haut de mes 35-37 années durant lesquelles j'ai pu être la témoin de cela, à la fin des années 80, les choses n'étaient probablement pas les mêmes que dans les années 90, 2000, 2010, 2020. Quand on regarde un petit peu le schéma :



Lorsque j'ai fait irruption dans la communauté, il y avait effectivement une prédominance autour des questions du poste. On a parlé des postes, mais il y avait essentiellement des préoccupations qui tournaient autour des postes, du moins on nous reconnaissait et on avait effectivement cette légitimité de pouvoir avoir un avis sur le poste de travail. C'était un angle souvent associé à la physiologie.

Puis très rapidement, fin des années 80, au cours des années 90, nous nous sommes effectivement reconnus, pour beaucoup d'entre nous, et grâce notamment aussi aux journées de la pratique et aux échanges entre la recherche et les praticiens sur des questions qui se sont vraiment retrouvés autour de l'organisation, sur l'objet « organisation », sur la question des marges de manœuvre. Les marges de manœuvre sont apparues comme étant vraiment centrales dans les débats, dans les travaux scientifiques et pratiques, et on peut effectivement, en tournant les pages de l'histoire, se retrouver à partir des années 2000. Alors bien évidemment, ça dépendra du parcours de chacun, mais il me semble qu'effectivement, nous avons depuis maintenant presque 2 décennies et certainement aujourd'hui de façon assurée, un centre qui se retrouve de plus en plus sur la question du sens, d'ailleurs, ce n'est pas par hasard que la question est posée : à quoi sert l'ergonomie aujourd'hui ? Il me semble que c'est une question qui touche cette notion du sens. Cette question rebondit sur ce que disait Johann tout à l'heure, c'est-à-dire que les jeunes, qui rentrent, alors moi je les vois rentrer effectivement dans le cabinet Solutions Productives entre autres. Mais je pense que dans nos interventions nous voyons bien ce qui se passe, c'est ce que disait Johann tout à l'heure : les jeunes rentrent dans l'univers professionnel avec effectivement cette ambition de trouver du sens, probablement, avec beaucoup plus d'intérêt et beaucoup plus de conditions également, ceux qui nous renvoient à nos thématiques comme l'attractivité qui est en plein essor. Et si on regarde, en déformant un petit peu les choses par rapport à nos préoccupations dans la communauté, on aurait tendance à se dire aujourd'hui qu'il y a une forme de hiérarchie, ou du moins de proportion à effectivement être sur ces questions liées au sens et donc aux questions de la stratégie des entreprises. Bien évidemment, il y a toujours autant d'intérêt pour les marges de manœuvre, mais j'ai presque envie de dire que la question des marges de manœuvre ou du moins de l'organisation a peut-être marqué le pas. Et les questions de poste, bien qu'étant toujours présentes, sont très clairement moins dans le scope, et en évitant les jugements de valeur, on peut le mesurer ce qu'on peut voir dans l'expression des demandes, la façon dont « la société », et les entreprises, en général, adressent les besoins, et bien on voit que c'est effectivement l'inverse, c'est-à-dire qu'on est toujours saisis principalement sur des questions autour du poste. Un petit peu autour de l'organisation, mais très franchement assez peu sur les questions de sens et de stratégie. Et là, ça peut être une vraie frustration de pouvoir constater cette différence.

Johann PETIT

De manière un peu plus ludique lorsqu'on tape le mot « ergonomie » sur un moteur de recherche et qu'on met les images, voilà ce qu'on voit principalement. Donc ça indique quand même assez bien comment

d'un côté, on diffuse de l'ergonomie, de la pratique de l'ergonomie, mais en même temps il y a une partie qui nous échappe sur comment elle se diffuse. Voilà c'est un mouvement symbolique, au début on arrive à trouver quelque chose qui est beaucoup plus proche du monde du travail et une question aussi d'accompagnement. La majorité c'est quand même le poste de travail, les postures et l'imitation finalement des actions qu'on serait capable de faire.

Sandrine NAHON

Donc pour conclure sur ce premier paradoxe sociétal : on a d'un côté une société qui est plus exigeante sur les questions du travail en général et sur le sens du travail en particulier, et de l'autre côté au détriment des territoires d'interventions qui se retrouvent à contre-pied, on va dire, sur une ergonomie plutôt matérialiste.

2. Le paradoxe structurel

Sur le 2e paradoxe qu'on a choisi d'intituler « paradoxe structurel » en pointant que depuis 40 ans, les thèmes des journées sur les pratiques n'ont jamais été autant diversifiés. À titre personnel, j'ai fait partie des ergonomes qui étaient percées au départ sur les questions de la santé, sur la question de conception de l'organisation dans les années 80-90 et puis, quand on voit aujourd'hui les thématiques, qui sont celles qui sont dans les travaux de recherche ou sur les différents terrains, on voit qu'il y a des questions ou des thématiques qui changent autour de la transition écologique, autour de la diversité, autour des territoires, la démographie qui s'invite au fil de l'actualité, et comme je le disais tout à l'heure des préoccupations autour de l'attractivité ; le dialogue social est toujours très présent. Et là, je ne fais que reprendre le pitch des trentièmes journées JDB. De ce point de vue là, l'ergonomie a effectivement tendance à s'universaliser. Et le paradoxe structurel, c'est que, en même temps, j'ai envie de dire en particulier dans les grandes entreprises que ce soit du côté de la performance ou de la santé, le monde de l'entreprise n'a jamais cessé, lui, de se spécialiser. Ce qui était assez symptomatique, c'est que les expertises se multiplient pour garantir, en général, la conformité qu'elle soit commerciale par rapport aux achats ou juridique ou encore technique. Si on prend simplement l'exemple au niveau des métiers de la santé, de la santé au travail, ce sont peut-être des traits caricaturaux, mais qui sont quand même assez significatifs : les Risques Psycho-Sociaux (RPS) sont plutôt aux psychologues, les Troubles Musculo Squelettiques (TMS) aux ergonomes, les accès dans le travail aux préventeurs. On remarque ces tendances se développer, voire se figer. Il existe des référents qui entrent dans des silos, et la diversité est traitée de façon spécifique, le handicap est traité de façon spécifique, la QVT aussi. Le bonheur ! Mais tout cela rend un petit peu compliquée la vie pour des généralistes qui peuvent prétendre agir de façon transversale

sur l'ensemble de ces domaines et ça peut effectivement rendre les questions de légitimité conflictuelle et sans cesse à reconstruire. On a donc, dans le monde de l'entreprise, ces recherches de compétences de plus en plus spécialisées, alors que paradoxalement, le monde de l'ergonomie forme des intervenants toujours plus généralistes. On est encore sur ces constats de paradoxes.

3. Le paradoxe scientifique

Le dernier paradoxe qu'on souhaitait porter à la réflexion avec Johann, c'est un paradoxe plutôt sur le champ de la science : un paradoxe scientifique. Là encore, ce paradoxe peut être posé en rétrospective des 30-40 dernières années. C'est ce que Christian MARTIN et les autres ont évoqué ce matin, ce qui a éveillé dans une certaine période le développement de l'ergonomie, c'est la centralité de l'activité, de l'analyse de l'activité réelle au sein des pratiques, et je dois dire que moi j'ai vécu ça dans les années 80-90. C'était vraiment central, on ne pouvait pas faire un travail de mémoire, on ne pouvait pas faire quelque chose sans que l'activité réelle ne soit là pour dire quelque chose et ce n'est pas par hasard, c'est parce qu'à cette époque c'était, comme ça a été dit, relativement original, relativement peu commun et donc assez puissant dans les entreprises, car la question du réel était finalement assez absente. Ça ne veut pas dire qu'il n'y a pas de réel, mais en tout cas, c'était moins présent dans la culture des entreprises. C'était une époque où c'était vraiment une suprématie plutôt des process, des procédures, de la rationalisation, de l'organisation. Donc je vous parle des années 80-90. Et quand on regarde aujourd'hui, alors sans non plus forcer le trait, c'est assez étonnant de voir que le monde de l'entreprise a une attitude relativement différente par rapport à cette question du réel. Ils ne l'appellent pas forcément « le réel » ou « le travail réel », on appelle ça « le terrain » et ce terrain est très présent dans les cultures d'entreprises actuelles. Je parle de suprématie pragmatiste, de l'agilité. On a beaucoup de schémas d'organisations, d'entreprises qui prennent appui sur le terrain. Et quand on se pointe dans ces entreprises, à l'heure actuelle, si on leur qu'on est spécialistes du terrain, ils nous rigolent un petit peu à la figure en disant : « mais de quoi êtes- vous spécialistes ? Nous, c'est notre vie, on a tout organisé ». De ce fait, si on pousse l'observation, je ne l'ai pas fait dans notre cabinet Solutions Productives dans la mesure où on n'est pas forcément représentatifs, mais il me semble que dans la communauté, pour en avoir aussi pas mal discuté à droite et à gauche, la place de l'analyse de l'activité réelle recule. Elle ne recule pas forcément parce qu'on a envie qu'elle recule, mais tout simplement parce qu'on n'a plus le temps, qu'il n'y a plus la place, plus la légitimité, plus de process qui permettent effectivement de le faire ! On en a pas mal discuté au congrès de la SELF l'an dernier et on en discute pas mal aussi avec Gaëtan BOURMAUD, ce sont des interventions dans lesquelles nous sommes obligés de réfléchir à d'autres façons de rendre compte du réel, et parfois, force est de constater qu'il y a un recul de cette approche.

Et puis il y a aussi des process qui se mettent en place dans lesquels on nous assigne, on nous demande de plutôt participer à des formes de travaux d'intervention qui ne retiennent pas forcément l'analyse du travail dans ses fondamentaux. C'est vraiment quelque chose qui mérite d'être souligné. Ce paradoxe entre le recul de l'analyse du réel et la suprématie du réel dans les entreprises, alors que les entreprises reconnaissent, après l'avoir ignoré pendant des décennies, l'intérêt de la prise en compte de la réalité pour soutenir l'efficacité des organisations et le bien-être des travailleurs, voilà que la question de la réalité du travail semble plus discrète au sein des pratiques des ergonomes et aussi de la recherche en ergonomie. Alors ce qui peut être pointé dans l'autre sens, c'est que les besoins sont toujours là, les besoins autour de la recherche fondamentale, qu'elle soit fondamentale ou appliquée est toujours présente, et les besoins sont même majeurs dans la mesure où quand on regarde effectivement les tableaux de la santé par exemple, en France et ailleurs, mais en France particulièrement, on n'est quand même pas les bons élèves de l'Europe, on voit notre réalité, que ça reste assez sinistré du point de vue de la santé comme du point de vue de la performance des entreprises.

Je ne sais pas si on intervient dans les mêmes entreprises, mais on se rend compte de nombreuses situations d'effondrement d'organisations. La santé des managers est de plus en plus préoccupante et la perte de sens est une constante dans beaucoup d'organisations.

Johann PETIT

Alors, pour reprendre ce que François DANIELLOU décrivait en 2009, et probablement malheureusement, que la situation ne s'est pas améliorée, on ne parle pas de crise économique comme on parlait en 2008-2009, mais la crise économique a perduré et est toujours là, et en plus il y a de nouvelles préoccupations qui concernent la société, et qui concernent aussi directement les entreprises. Alors ces constats-là de paradoxes, on pourrait se dire, c'est un constat d'échec pour nous, une certaine fatalité, c'est une unité de lecture, par rapport à ça, on préfère se poser la question de savoir si on peut y voir les cibles d'opportunités et que nos questionnements sur la fin de la présentation seront autour de ça. C'est-à-dire que dans ces situations paradoxales que l'on rencontre, il y a probablement pour nous des issues de développement de nos pratiques sur des champs peut-être nouveaux et c'est de ça dont on voudrait vous parler.

Ce que Sandrine a décrit montre c'est qu'il y a quand même des tiraillements dans nos pratiques.

D'un côté, il faut être à l'écoute d'un marché, et continuer à intervenir sur des sujets dits « classiques », même si on ne sait pas vraiment ce que l'on met dans cette boîte, dans cette catégorie de « classique »,

mais pour le débat, on va dire les sujets classiques comme l'évaluation de la pénibilité physique, l'aménagement de postes, l'étude de poste assis... Je peux évoquer ce qu'a évoqué Jacques ESCOUTELOUP tout à l'heure sur un colloque de 1987, donc continuer à intervenir sur des sujets classiques parce que nous l'avons vu, la pénibilité au travail en France est toujours d'actualité, et plus fortement que dans d'autres pays européens, donc il y a des besoins sur ces questions-là. Mais aussi parce que si on se place par exemple d'un point de vue d'un cabinet, la concurrence est forte et d'autres intervenants comme nous s'intéressent au travail, c'est ce que Sandrine a évoqué, ils s'intéressent aux conditions de travail et donc il y a aussi des besoins plus matériels à continuer à intervenir sur des sujets classiques.

Et puis d'un autre côté, il y a des opportunités à investir, de nouveaux champs liés aux transitions autour de notre société à propos par exemple du développement durable, de l'agriculture, de l'intelligence artificielle, des inégalités, du développement des territoires, du dialogue social ou encore de la participation. Ce sont des opportunités, car ces évolutions vont transformer le travail et sont donc l'occasion d'améliorer les conditions de travail. Et il faut pouvoir prendre en compte le travail des personnes tout autant que des questions réglementaires ou des questions techniques qui vont s'imposer par rapport à ces changements. Demain vous aurez la présentation en 180 secondes de la thèse de Juliette TRAN qui s'intéresse au travail des personnes qui mettent en œuvre ces transitions écologiques dans une grosse métropole, à ces différents niveaux et ça montre bien comment on ne tient pas compte du travail, quand on met en place des transitions écologiques dans ce type de structure. Donc ces évolutions vont transformer le travail et ces évolutions vont aussi être l'occasion de projets de conception, de nouveaux bâtiments, de nouvelles chaînes, des outils, de nouvelles organisations, de nouveaux systèmes de management, de collaboration et donc c'est aussi pour vous l'occasion de s'immiscer dans des projets nouveaux. Ces tiraillements sont probablement aussi l'occasion de nous questionner sur l'impact de nos actions au-delà des entreprises. Pour orienter nos interventions à partir de l'idée de prendre soin de ceux qui prennent soin, par exemple... qui prennent soin de nos déchets, des forêts, de notre agriculture, des animaux en voie de disparition des océans, de nos enfants, de nos parents. Ce sont probablement des choix politiques qui se posent à nous aujourd'hui en fonction de ce qui se trame dans notre société et probablement des questionnements aussi sur des opportunités d'évolution de nos pratiques sur ces sujets-là, de considérer qu'ils vont traverser le travail et que ce sont des évolutions comme on a pu en vivre d'autres au cours de l'histoire du travail ou se dire qu'elles sont plus accrues qu'à d'autres moments et qu'il faut sauter le pas et intervenir dessus. Et dans le programme des journées, ce

qui va quand même être mis en avant, c'est qu'il y a des essais, il y a des tentatives de la part des ergonomes pour attraper ces sujets et faire la question du travail un objet central de transition.

Mais il faut aussi pouvoir déployer des offres de services qui répondent à ces problématiques. Et aujourd'hui, peut-être qu'on a à travailler sur ça, sur le fait d'être en capacité aussi de proposer ce que nous pourrions faire quand on accompagne les entreprises sur ces sujets-là.

Alors je ne sais pas, j'ai envie de poser la question à Sandrine : dans un cabinet, comment est-ce qu'on arrive à gérer ça stratégiquement ? Est-ce qu'on est imposé par la demande à l'extérieur ou est-ce qu'on arrive à mettre en place des organisations qui essayent d'intégrer un certain nombre de choix stratégiques et d'orientations ?

Sandrine NAHON

Dans un cabinet, je n'ai effectivement pas l'autoprovidence pour pouvoir répondre à la place de tous les cabinets, mais je pense que dans l'histoire de la majorité des cabinets, enfin, on parle peut-être de maturité de cabinet à un moment donné se pose effectivement la question de faire des choix et on est forcément amené à un moment donné à se positionner :

soit on se laisse emporter par la demande sociétale telle qu'on le disait tout à l'heure, c'est-à-dire être amené à faire ce qu'on nous demande de faire. Alors bien évidemment, on a appris à reformuler la demande, mais comme on l'a dit, reformuler la demande, c'est peut-être aussi quelque chose qui en voie de disparition. Par exemple dans la façon à laquelle on s'adresse à nous avec des cahiers des charges dans lesquels vous n'avez même pas la possibilité de rentrer en interaction avec le commanditaire ! Alors on triche un petit peu, bien évidemment, mais dans le monde que j'ai décrit tout à l'heure on tend à être encore plus en difficulté par rapport à une certaine époque. Moi quand j'ai appris la reformulation de la demande, il n'y avait pas de tous ces barrages ; pour pouvoir effectivement interpeller coconstruire et donc finalement déplacer au bon endroit la réflexion. C'est beaucoup plus compliqué aujourd'hui. Et ça nous renvoie dans nos structures, à se poser des questions ce qu'on prend, et ce qu'on ne prend pas, ce qu'on laisse et peut-être, est-ce qu'on va plutôt avoir tendance à développer des collaborations avec ce dont on pense qu'on a plus d'intérêts à faire ? Alors je vais prendre le sujet qu'évoquait Johann de « prendre soin de ceux qui prennent soin ». Je crois que s'intéresser au travail des managers est un bon exemple. C'est-à-dire que le travail des managers est très probablement aujourd'hui un terrain de jeu sur lequel on a des choses à dire et plein de raisons. D'abord parce que c'est un terrain sur lequel on peut encore reformuler la demande. Plus qu'ailleurs, c'est aussi un terrain sur lequel on voit des gens qui ne

sont pas en très bonne santé, pas en possibilité d'avoir de la latitude pour eux-mêmes, des gens qui sont contraints. Et dans la mesure où plus on monte dans l'échelle hiérarchique, plus on a de prise sur les choses, et on a la possibilité de pouvoir faire redescendre un certain nombre de choses. Et quand on des prises sur la structure, c'est-à-dire la structure organisationnelle c'est aussi la structure stratégique.

On en parlait au début, moi j'ai eu l'occasion de travailler pour le compte de certaines start-up. Vous avez des opérateurs aujourd'hui dans des start-up qui posent une condition, même si elle est implicite de participer à construire la stratégie de leur entreprise. Parce que construire la stratégie de leur entreprise aujourd'hui dans les nouvelles entreprises, dans les métiers de service et dans les métiers qu'on évoquait en introduction, les valeurs prennent de plus en plus d'importance particulièrement pour les jeunes générations. Et si on n'y est pas attentif et si on ne construit pas la participation à ce stade-là, eh bien je pense qu'effectivement on peut passer à côté. Ce qui veut dire que la question de la participation, elle voyage. On était reconnus à l'époque des DURAFFOURG, et j'ai bien connu ça : la participation des opérateurs avait une énorme valeur ajoutée pour pouvoir effectivement parler de santé performance. Et puis à une certaine époque, François DANIELLOU nous a dit que la participation des concepteurs, de l'échelon intermédiaire était particulièrement importante pour pouvoir mettre en mouvement la conception, le changement dans les organisations et aujourd'hui je pense qu'effectivement le sujet va au-delà, et comment on fait de la participation stratégique, c'est à dire comment on crée des espaces de discussion qui vont effectivement permettre aux salariés de pouvoir prendre part, à faire prendre une direction au paquebot plutôt d'un côté que de l'autre. Et je pourrais en parler longtemps, moi, j'ai découvert ça pendant l'époque COVID, tout simplement parce qu'à l'époque COVID grâce entre autres à l'ANACT, on avait effectivement un programme qui nous permettait de soutenir les entreprises qui étaient en grande difficulté. Et là on était en direct avec les dirigeants et on était en direct avec les questions du type « Bon, comment je vais réussir à sauver mon magasin ? » par exemple. « Comment j'arrive à faire en sorte d'appliquer les mesures COVID tout en réussissant à vendre des articles ? ». Et là on s'est rendu compte qu'effectivement les travailleurs, les vendeurs pouvaient avoir des idées qui étaient bien au-delà de l'organisation et qui étaient véritablement sur des enjeux de survie, de décision en matière de stratégie de l'entreprise.

Johann PETIT

Donc on voit bien que ça pose un certain nombre de questions. Et pour la fin de cette introduction, on voulait vous renvoyer un certain nombre de questions qu'on a essayé de catégoriser.

- Tout d'abord du côté du métier :

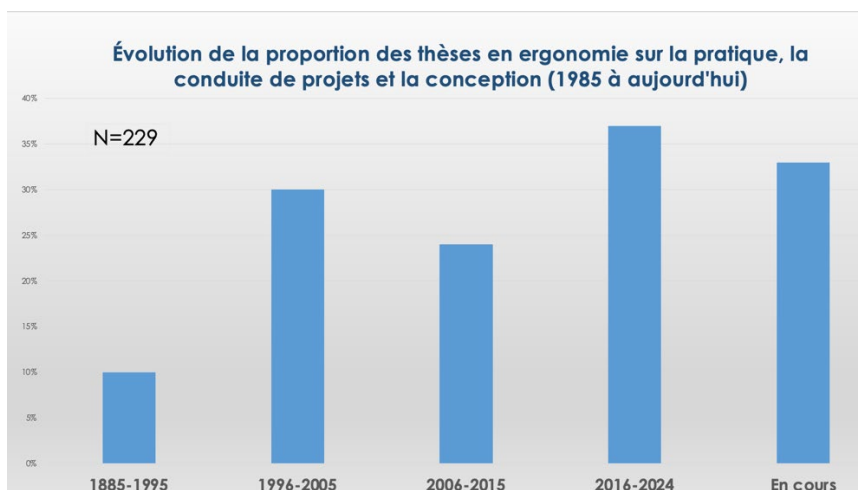
Donc il y a une question assez cruciale de savoir comment on fait évoluer les compétences des ergonomes, notamment sur les sujets émergents qu'on a évoqués tout à l'heure. Ce sont des questions qui sont souvent posées au cours de l'histoire, mais peut-être que là dans les contextes que l'on décrit notamment avec ces transitions sociales qui tapent à la porte des entreprises, probablement qu'il y a des questions nouvelles et de surcroît des compétences nouvelles.

Pour nous il y a la question de « **comment on maintient un métier fort dans ce contexte ?** » On commençait à évoquer certaines problématiques, mais voilà, avec des règles partagées qui garantissent une pratique reconnue. On se pose régulièrement la question : est-ce que c'est la place centrale de l'analyse de la demande ? Et le témoignage que j'entends dans un cabinet, c'est qu'on a probablement aujourd'hui des difficultés à le faire. Et pourtant, on continue à se dire que c'est central dans nos pratiques. La même chose sur une pratique qui est centrée sur l'analyse de l'activité. Est-ce qu'on arrive à maintenir ces pratiques-là peut-être pas dans toutes les interventions, mais ça constitue quand même notre métier est-ce qu'on est encore en capacité de pouvoir le faire ? Une approche nouvelle du travail ou encore des interventions des pratiques auprès des décideurs qui prend la forme de démarches participatives ? Voilà est-ce qu'on est capable d'avoir un métier fort autour d'un certain nombre de règles et en même temps des pratiques qui se renouvellent puisqu'on est on est obligé d'avoir quand même cette capacité à renouveler nos pratiques pour traiter des sujets émergents et ça pose peut-être la question de manière un peu provocatrice : est-ce que tout ça c'est suffisant pour maintenir un seul métier d'ergonomie ? La question s'est déjà posée, mais est-ce qu'on est toujours à un seul métier généraliste d'ergome ? Voilà, ce sont des questions qu'on renvoie par rapport à ce qu'on a évoqué jusque-là.

- Et puis du côté de la formation et de la recherche :

C'est toujours le souci, par rapport à ces questions de métier, de garantir des formations de qualité. Et là, il y a probablement des questions importantes autour du maintien, de l'échange entre les praticiens et les enseignants. Peut-être qu'il faut redoubler des choses, à droite et à gauche dans les formations on est plus ou moins en lien avec des praticiens on renouvelle des formats pédagogiques pour que ça

s'entretienne, ça se développe. On a développé le parrainage dans la formation bordelaise cette année, on le test. Voilà, ce sont aussi des manières de maintenir ou de développer ce lien entre les praticiens et puis les enseignants et les étudiants. Tenir des critères de formation et les labelliser, c'est ce que fait le label Ergonome Junior Certifié (EJC) qui essaye de mettre en place des critères et d'évaluer les formations qui le souhaitent pour voir si ces critères de formation sont maintenus. Et puis c'est peut-être aussi avec l'exemple que je donnais de permettre aux étudiants de découvrir ce réseau professionnel pendant la formation par exemple. Et puis c'est une question aussi pour vous, je le rappelle souvent dans les Journées de Bordeaux parce que c'est une préoccupation d'année en année, on se pose toujours la question de savoir : **comment on fait évoluer nos contenus de formation ?** Et de se poser la question : est-ce qu'on rajoute toujours des cordes aux arcs de nos étudiants pour les maintenir ? Et le toujours plus, il n'est évidemment pas possible d'un point de vue académique puisqu'au contraire les volumes de formation diminuent et c'est vite un casse-tête chinois de savoir ce que l'on rajoute à chaque fois pour rendre les étudiants plus généralistes. Ou est-ce qu'il ne vaut pas mieux enseigner les bases en ergonomie et les rendre capables de s'adapter et donc on les formate à une capacité à traiter les sujets émergents quand ils auront à les traiter aux endroits où ils seront, dans les équipes dans lesquelles ils seront. Et puis il y a pour nous la question de **comment on favorise toujours plus la recherche sur les pratiques ?** Et à propos de ces questions de formation et de recherche : deux petits clins d'œil en 1994 on a essayé de recenser avec Christian MARTIN Jacques ESCOUTELOUP et François DANIELLOU combien il y avait de DESS en France, on en a comptabilisé 4, peut-être 5. Trente ans plus tard, je ne sais pas si vous êtes au courant maintenant vous que toutes les inscriptions pour les Masters se font via une plateforme "Mon Master", l'équivalent de parcours-sup, ça fait 2 ans qu'on est qu'on est sur cette plateforme et on s'est amusé à taper sur le mot « ergonomie » ; il y a 52 formations de master en France qui ressortent avec le mot ergonomie ! On a un facteur 10 de formation en ergonomie en 30 ans. Vous voyez ce paradoxe-là parce qu'en même temps il n'y en a que 13 qui sont labellisés EJC. Donc on est aussi face à cette complexité et les étudiants qui viennent en formation sont face à cette complexité. Enfin moi je me rappelle quand je suis venu, il n'y avait pas beaucoup de formations, on allait frapper à la porte de tel master, enfin DESS à l'époque, parce qu'on savait qu'il était plutôt spécialisé là-dessus qu'on allait appuyer sur la conduite des projets par exemple. Aujourd'hui, pour eux, c'est quasiment impossible. Vous voyez dans les 52, allez regarder tous les contenus de formation et comprendre quelles sont les nuances entre les formations ? C'est assez difficile, donc on est aussi face à ce paradoxe-là et puis des thèses en ergonomie, on s'est amusé à les référencer depuis 1985.



Sur un total d'à peu près 130 thèses, pour référencer la proportion des thèses qui ont à voir avec la pratique, la conduite de projet et la conception, donc parfois c'est les 3 et souvent c'est un des thèmes. On voit que donc l'abscisse et l'ordonnée, ce sont les pourcentages donc par rapport aux autres tests qui sont plutôt sur des études d'activité. Dans la période de 85-95 on en avait très peu c'était 15% des thèses qui étaient sur la pratique et puis assez vite en fait, on est monté à 1/3 à peu près des thèses qui sont faites en ergonomie, qui ont à voir avec la pratique. Mais ça s'est globalement plutôt maintenu, voire ça à un petit peu augmenté, donc c'est aussi rassurant. Il faut continuer à entretenir ça parce que du côté académique, ce n'est pas si facile que ça de monter des financements de thèse qui concernent la pratique, ce n'est pas les sujets les plus valorisants sur le plan scientifique, et donc il faut pouvoir arriver à maintenir ça.

- Du côté de l'intervention :

C'est aussi « comment faire face à une diversité d'interventions ? ». Donc avec d'un côté, on a plutôt des modèles standardisés, avec des appels d'offres autour du handicap, autour de l'évaluation des risques, avec la question dans ce type de demande, de notre possibilité à arriver encore à faire de l'analyse de la demande. Donc c'est osciller entre ce type d'intervention et en même temps les interventions sur mesure qui, en tout cas, comme moi j'ai été formé, caractérise la pratique des ergonomes, mais qui est conditionnée par le fait qu'en face, on a des demandeurs qui veulent des résultats significatifs, qui ne veulent pas simplement se mettre en conformité par rapport aux risques professionnels par exemple. Donc on est tenu à ça, à notre capacité de faire évoluer les demandes et quand on pose la question aux praticiens, ils ont probablement de moins en moins de possibilités de faire ces analyses de la demande, de les travailler dans le temps et de faire évoluer des problèmes qui sont posés au départ. Et puis du sur mesure, probablement sur des sujets émergents. On est d'un point de vue de l'intervention sur des

modèles qui oscillent entre 2 extrêmes, et probablement que si on le prend dans un cabinet, des pratiques et des modèles d'intervention qui sont en réalité oscillants. Et puis la particularité probablement de certains ergonomes qui sont en nécessité de faire émerger des demandes quand les demandes n'arrivent pas. Je vais lancer les choses comme ça, mais probablement dans les services de santé au travail, les témoignages de collègues, c'est que souvent on est envoyé dans une entreprise parce qu'il y a probablement un problème, mais il n'y a pas de demande, la demande n'existe pas. Donc toutes ces questions que l'on pose sur le métier, sur les modèles d'intervention, au regard de ces positions-là qui se questionnent totalement différemment. Et on ne peut pas ne pas en parler, on ne peut pas continuer à rester sur des modèles classiques sachant qu'on a à traiter ces choses-là. Pour terminer, je vais laisser la parole à Sandrine sur les questions qui renvoient aussi à cette question de la prospérité de l'ergonomie aujourd'hui.

Sandrine NAHON

Merci Johann. Donc à quoi sert l'ergonomie aujourd'hui ? Alors l'idée c'était quand même de vous écouter aussi, par rapport à cette question. Bien évidemment pour vous écouter on ne va pas vous apporter des réponses, mais d'autres questions que notre sujet nous pose. Alors on pourrait effectivement se dire que ça serait intéressant de pousser un petit peu cette science de la réalité, que ce soit dans les lignes de travail ou au niveau des usages en lien avec l'activité humaine dans la mesure où il y a quand même de gros besoins, de grosses attentes. C'est-à-dire qu'aujourd'hui, est-ce qu'on se donne les moyens d'approcher cette réalité, de l'étudier, d'approfondir, à l'ère où effectivement 90% du travail, c'est de la relation de service. Ça se passe dans les bureaux, ça se passe sur les teams. Ça se passe sur des localisations quand même sacrément changées et donc est-ce qu'on est aussi aujourd'hui détenteur de connaissances sur comment ça se passe ? La nouvelle réalité des situations de travail ?

Deuxième point, c'est comment on développe une posture holistique, face à l'inflation de la complexité structurelle ? Parce que tout simplement on le vit aujourd'hui, c'est de plus en plus dur de pouvoir tenir une politique holistique. On ne l'admet presque plus par rapport à ce que disait Johann tout à l'heure, déjà quand on vous voit arriver et qu'on vous catalogue en tant qu'Ergonome, vous êtes repéré et catalogué dans une espèce de tableau, et on ne vous donne pas de crédit pour parler d'autre chose, par rapport aux représentations.

Puis le troisième point, c'est de pouvoir effectivement se poser la question d'avoir un moyen pour rendre opérantes les relations entre santé et performance. Alors bien évidemment, vous avez le droit de dire

c'est quoi trouver une tarte à la crème de rendre opérant une relation entre santé et performante ? Parce que d'une façon assez contre-intuitive, c'est de plus en plus difficile ! Et donc la question n'est pas épuisée. Bien au contraire. Et je crois que c'est rendu de plus en plus difficile par le choix de sociétés. D'où l'intérêt effectivement de continuer à approfondir ce sujet. Merci.

4. Échanges avec l'auditoire

Auditeur 1 :

Il y a 10 ans, sur à peu près 100 demandes annuelles de devis, on faisait 100 rendez-vous en présentiel dans l'entreprise, en visite d'entreprise, pour arriver à aller négocier le devis et voir de quoi il s'agissait, ce n'était même pas une question et les gens t'invitaient. Cette année-là donc, j'ai réouvert ma boîte en juin, j'ai eu 27 demandes sur les 27 demandes avec mon expérience de 30 ans de métier et j'ai réussi seulement 3 fois à négocier d'aller chez le client. Donc les 24 autres fois les gens m'ont dit « non, non, tu ne viens pas ». Je veux dire, au bout de 20 min de discussion au téléphone, tu lâches l'affaire parce que si tu ne lâches pas l'affaire, tu perds. Et donc ces 24 fois, ce n'était pas une demande, mais la demande était même explicite que tu ne viennes pas. Donc j'ai fait des offres sans être allé sur le terrain. Donc tu as intérêt de trouver des outils en termes de reformulations de la demande qui sont un peu plus riches que ce que tu avais avant dans ton expérience personnelle. Deuxième exemple, je suis sur un PSE, 35 jours d'intervention. Il y a 10 ans, c'était évident que sur les 35 jours d'intervention dans le cas d'un PSE, j'avais au moins 7 jours d'analyse sur le terrain des activités des commerciaux et que je les aurais suivis dans leur bagnole toute la journée, le matin à 04h00 du matin. Et là ça n'existe plus. J'ai eu que des entretiens téléphoniques, donc là je suis en train de tricher et d'arriver à négocier avec les commerciaux en « One to One » organisé en teams et qui me montrent leurs écrans et leurs trucs pour qu'ils m'emmènent dans leur bagnole comme dans les années 77 sur la première enquête en « loucedé » c'est-à-dire sans rien dire à personne et qu'ils acceptent de prendre le risque de m'avoir dans leur bagnole, si jamais il se passe quelque chose dans la grange. Ce que je veux dire aux jeunes là, c'est que ce n'est pas parce que le monde d'aujourd'hui ne vous permet pas d'aller vers autre chose que les teams qu'il ne faut pas l'essayer. Enfin nous, on a cet exemple-là parce qu'on l'a dans notre activité et on l'a dans notre bibliothèque, c'est-à-dire moi je sais que l'apport du terrain il est essentiel et ce n'est pas parce que la société te dit que tu pourrais le faire qu'il ne faut pas les tenter quoi. Donc dans les formes d'intervention il va falloir qu'on trouve des ruses et il va falloir que tu réapprennes des ruses aux jeunes étudiants, aux jeunes pour qu'ils soient un peu digressifs par rapport à ce que nous propose la société où on a quand même du contrôle, de l'absence de reformulation et ça je pense qu'il va falloir qu'on en discute.

Auditeur 2 :

Pour faire suite à ce qui a été dit sur la question de l'intervention un peu dans la même idée. Alors c'est vrai qu'il y a un paradoxe qui n'est pas forcément là dit comme ça, mais que ce que j'ai ressenti, c'est le rapport au temps en effet, avec des formes de contraction du temps et d'intensification du temps à l'entreprise qui se répercute aussi sur nous en termes d'intervention. Et donc du coup, ce n'est pas forcément qu'on n'a pas la capacité à mener une intervention de qualité, mais qu'on ne nous donne pas le temps parce qu'on ne se rend pas compte du temps que ça prend d'aller sur le terrain, etcétera. Et c'est vrai que cette forme de ruse décrite par Damien est d'autant plus intéressante que je pense que c'est un des leviers qu'on doit développer à un moment donné si on ne nous donne pas le temps. Et du coup la construction du réseau en interne d'entreprise (moi je suis ergonomiste interne en ce moment), elle est d'autant plus importante pour aller trouver les ressources permettant derrière d'aller sur le terrain, même si ce n'est pas spécialement prévu avec les demandeurs. Donc c'est vrai que cette question aussi de comment on fait évoluer nos pratiques dans ce contexte de concrètement d'intensification à mon sens c'est quelque chose qui va être assez fondateur parce que l'on a évoqué tout à l'heure les diagnostics courts de l'ARACT, je ne mets pas 100 balles dans la machine. Mais c'est vrai que malgré tout, on est avec cette réalité-là de cette contraction. Et peut-être il nous faut réfléchir sur comment on garde à la fois la capacité de transformation qui prend déjà du temps en tant que tel pour ne pas non plus sacrifier le rapport au terrain qu'on peut avoir et derrière l'aspect participatif qu'il faut qu'on développe à la fois dans l'analyse, mais aussi dans la réception de nos analyses. Donc c'est vrai que c'est sur nos techniques, sur nos méthodologies. Il y a sûrement des éléments à prendre en compte aujourd'hui et à faire évoluer. Merci.

Sandrine :

Merci, de cette intervention. Alors moi je la resituerais volontiers dans quels sont les codes ? Quels sont les effets ? Pour moi, ce que tu décris en tête ce sont essentiellement, me semble-t-il, des effets c'est-à-dire que lorsque l'on se retrouve dans ces situations qui ne sont pas rares, comme Damien à court de temps sans moyens, ou alors en essayant effectivement de le faire comme vous le dites un petit peu en « loucedé ». C'est la conséquence de quoi ? C'est ça la question qu'il faut se poser. C'est la conséquence des paradoxes qui ont été décrits. Alors je crois que l'on peut répondre à plusieurs paradoxes. Premièrement, c'est le fait que dans l'intervention, nous n'avons très probablement pas eu la latitude que nous avions à une certaine époque pour reformuler la demande. Je vous rappelle que la reformulation de la demande, c'est se mettre d'accord aussi sur les moyens. Donc on voit qu'effectivement cette porte s'est

un petit peu refermée. Le deuxième point qui me semble intéressant, c'est que ça ne s'est pas non plus refermé par hasard, c'est-à-dire que si on remonte encore aux causes qui sont qu'à un moment donné par exemple, on n'a peut-être pas été autorisé à reformuler. Là, on revient sur le paradoxe qui était celui dans lequel c'est déjà structuré. On n'a pas besoin de discuter, c'est dans le cahier des charges, c'est comme ça. Et d'ailleurs, vous avez répondu, vous avez choisi ? Donc faites-le maintenant. Et le troisième point, c'est qu'on revient sur le paradoxe scientifique. On vous a choisies parce que vous êtes ergonomes, pas parce que vous êtes une professionnelle de la réalité du travail. C'est quand même ce qu'on nous oppose et on peut rebondir sur l'ensemble des paradoxes avec la situation que tu viens de décrire, elle est emblématique.

Auditeur 3 :

Oui, vous avez utilisé un certain nombre d'expressions, entre autres justement, qui posent problème, et c'est ce que vous nous renvoyez. Il me semble que l'on s'enferme dedans, que vous vous enfermez dedans, parce que moi je ne m'enferme plus nulle part. Il y a une expression que vous utilisez qui est « formations généralistes », qu'est-ce que ça veut dire dans le monde où nous vivons actuellement puisqu'effectivement de l'autre côté lorsque vous parlez de sociétal, vous dites perte de sens dans les organisations, cette perte de sens dans les organisations : est-ce que ce n'est pas aussi dû de notre côté au fait que l'on s'enferme dans une formation généraliste ? Et avec deux termes très forts qui nous ont permis de développer l'ergonomie et qui ne sont peut-être plus entendables ou entendus par des entreprises qui sont : santé et performances, je le pose en point d'interrogation, moi ça m'intéresse beaucoup.

Auditeur 4 :

J'aimerais reprendre une des questions que vous avez posées, c'était ce que la société attend de l'ergonomie ou de l'ergonome. Il y a plein de choses, mais je suis beaucoup plus positif que ce que vous venez de présenter. Je dirais que : qu'est-ce que la société attend de l'ergonomie ? Rien, ils s'en foutent. C'est ce que nous allons faire de l'ergonomie alors qu'ils ne le savent pas encore. Je n'ai toujours pas arrêté d'expliquer mon métier avec des mots compliqués à mes interlocuteurs. J'écoute leur problème, et puis je pars d'un endroit où il me semble que je peux commencer à faire quelque chose. Je ne suis jamais sûr. L'intervention va être ce que je vais en faire avec les limites qui m'auront été données avec tout ce que je vais découvrir en cours de route, comme le disait Jacques, c'est le bordel. Je fais le bordel. J'essaye d'en tirer quelque chose. Que va devenir l'avenir ? On sait d'où on part, on sait qu'il y a eu un

schéma énorme qui a été fait, on en parlait toute à l'heure un certain nombre d'impacts de ce schéma sous d'autres angles, mais quand je suis sorti de la fac, c'était en 85, ça n'avait rien à voir avec ce qu'on fait aujourd'hui. Donc est-ce qu'on doit se subdiviser en sous-disciplines ? Est-ce qu'il faut que l'on concède une approche généraliste ? Qu'est-ce qui fait le cœur du métier ? J'ai mon idée là-dessus, je ne vais pas développer ça maintenant, mais pour moi, l'avenir du métier est beaucoup plus positif et lumineux que ce qui peut transparaître de ce raisonnement et de ce que j'entends parfois. Je sais que j'ignore plein de trucs, mais je sais que parce que je sais ça, parce que mes interlocuteurs, ils ne savent pas plein de trucs que moi je sais. Du coup, j'ai un certain nombre de marges dans mes échanges que je vais utiliser et grâce auxquelles je vais aider au développement des interventions et aider le développement des interlocuteurs. Nous avons une chance énorme, nous qui pratiquons aujourd'hui par rapport à ceux qui pratiquaient au sortir de la Seconde Guerre mondiale et que nous avons fait monter, ce que j'appellerais une mayonnaise. Aujourd'hui quand on nous appelle dans la boîte, ce sont le plus souvent des gens qui vous connaissent déjà, qui savent comment c'est fait. Ils connaissent les périmètres de nos activités, alors certains nous feront des demandes débilés. OK, la surface, on voit si on peut ; si on ne peut pas, on laisse tomber. Mais la chance énorme que l'on a c'est que l'histoire de notre métier fait que de plus en plus de gens savent ce que nous savons faire et quand ils nous appellent, j'ai eu ça il n'y a pas longtemps, il y a à peu près un mois, on nous appelle parce qu'ils savent qu'on peut faire quelque chose d'utile sur un projet parce qu'on va aller sur le terrain. Et ça, ce n'est pas uniquement dédié à ERGOTECH, toutes les boîtes depuis un certain temps, tous les praticiens qui sont là sur le marché depuis quelques décennies font ça. Et grâce à ça l'image du métier se développe. Donc c'est un truc sur lequel j'insiste à chaque fois. Je suis très loin d'être pessimiste, je suis très optimiste. J'ai peut-être tort, mais c'est dans l'action que nous allons construire quelque chose et que nous allons rendre notre métier visible par une société qui ne sait pas ce qu'elle peut attendre de nous.

Sandrine

Merci, Bernard de ton intervention. Alors oui, mais j'ai envie de réagir sur deux choses. D'abord je ne crois pas qu'on avait le souhait ni le sentiment de développer le pessimisme et je pense que justement les questions qui se posent, à mon sens, ont de la perspective, mais ce serait quand même, je crois de notre point de vue justement, un constat d'échec si on ne reconnaissait pas quand même un certain nombre de ces paradoxes qui ont été pointés. Et la deuxième c'est que bon justement si je vais un petit peu sur le détail de ce tu dis lorsque tu dis que la société n'attend rien des ergonomes. Malheureusement en 85 lorsque nous étions sur les bancs de l'université ensemble comme tu l'as précisé c'était vrai, mais

pas aujourd'hui et c'est peut-être un des points de nuance que je te propose d'échanger. Mais justement la société malheureusement n'attend pas rien. Elle attend des choses et c'était le propos du premier paradoxe qui n'est pas forcément ce que nous ne souhaiterions faire. Je ne sais pas si tu entends ce que je veux dire, mais enfin il n'y a pas rien. Et sur un terrain vierge, moi je t'avoue qu'effectivement j'ai fait mes premiers pas de consultante, certainement avec beaucoup plus de latitude que je le fais aujourd'hui. Alors tu as raison de souligner que bien évidemment, heureusement, on a des clients qui nous reconnaissent, mais de plus en plus, ils nous disent de temps en temps quand même « ah bah je ne savais pas que c'était ça l'ergonomie ». C'est-à-dire qu'on revient bien à la question du débat : on est en souffrance par rapport à l'image que la société nous donne.