L'expérience de l'intervention

C'est quoi "être ergonome" aujourd'hui ?

Fabien COUTAREL

Professeur des Universités en ergonomie, Ergonome Européen®, Université Clermont Auvergne

Ce texte a été produit dans le cadre du congrès des Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie, organisé par l'équipe d'ergonomie des systèmes complexes de Bordeaux INP en mars 2025. 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 :

> Coutarel, F. (2025). L'expérience de l'intervention. C'est quoi « être ergonome » aujourd'hui ? Dans *L'expérience de l'intervention. C'est quoi « être ergonome » aujourd'hui ?* Actes des journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie. Bordeaux.

Bonjour à tous.

Avant de commencer, je voudrais dire un mot pour remercier les organisateurs de me donner l'occasion d'introduire ces journées. Beaucoup d'entre vous le savent, j'ai passé une dizaine d'années ici ; c'est donc important à mes yeux. J'œuvre désormais à l'Université Clermont Auvergne depuis 2008 : mes propos seront donc aussi marqués des collaborations professionnelles que nous nouons là-bas, entre ergonomes et au-delà. Ce n'est donc certainement pas un point de vue strictement personnel que je vais développer ici, tant il reste difficile de faire la part des contributions des uns et des autres, derrière les convictions et réflexions qui nous habitent à un moment donné. Mais ce que je vais dire n'engage simultanément pas strictement mes collègues, car certains aspects qui suivent relèvent également d'une digestion personnelle.

L'expérience de l'intervention, c'est quoi « être ergonome aujourd'hui » : c'est le thème que je vais donc introduire avec vous. Je ne prétendrai pas, bien sûr, répondre à la question. L'enjeu est plutôt d'ouvrir les débats, à partir de quelques réflexions qui prennent pour point de départ cette interrogation : qu'est-ce que parler d'expérience à propos de l'ergonomie et d'être ergonome rajoute dans les débats sur la pratique, débats que l'on peut avoir dans notre communauté et plus particulièrement dans ces journées depuis maintenant bien longtemps.

Parler d'expérience, c'est d'abord, à mes yeux, reconnaître ceci : l'intervention affecte celles et ceux qui la produisent, et c'est d'ailleurs ce que nous recherchons chez les autres, avec cette forme de contrepartie nécessaire de leur donner le pouvoir de nous affecter.

C'est convoquer cette histoire singulière que nous construisons dans et par l'intervention, qui nous rend hésitants, inquiets, angoissés, mais aussi par moments heureux, satisfaits, fiers, sans que nous n'y soyons pour beaucoup, sans que nous n'y soyons pour tout, mais sans que nous n'y soyons pour rien non plus.

Parce que ce que nous recherchons en tant qu'intervenants, c'est de créer une histoire, à la destinée inconnue jusqu'à la fin, et qui ne nous appartient pas, de sorte que l'intervention ergonomique, progressivement, n'est plus l'intervention de l'ergonome, j'y reviendrai tout à l'heure. Il y a donc de l'engagement de soi, et c'est ce qui fait expérience, ce qui est sans doute le plus difficile à apprendre aussi pour nos jeunes collègues. En effet, pourquoi contribuer à améliorer les conditions de travail serait si difficile à vivre ?

C'est vrai quand même ! c'est plutôt « cool » dit comme ça. C'est « stylé », dirait ma fille, dans son vocabulaire contemporain. Pourquoi est-ce si difficile ? Parce que, en face, ça résiste et parce que ça résiste, cela fait expérience. L'expérience est donc l'épreuve de soi, ergonome, au milieu de l'intervention, dont on prend progressivement connaissance ; et notamment de cette réalité : au-delà des discours et des meilleures volontés, il existe tout un monde de problèmes, d'obstacles, d'empêchements, qui tendent à confiner nos ambitions en termes de transformation du travail. C'est dur, cela peut être blessant même, et prendre l'expérience de l'intervention pour objet consiste, en une certaine manière, à déposer hors de soi ses affections, pour les mettre au travail.

C'est ce qui se fait régulièrement dans ces journées de Bordeaux. En développant notre pouvoir de les penser, d'en débattre, nous développerons notre pouvoir d'agir - vous aurez reconnu le triptyque devenu

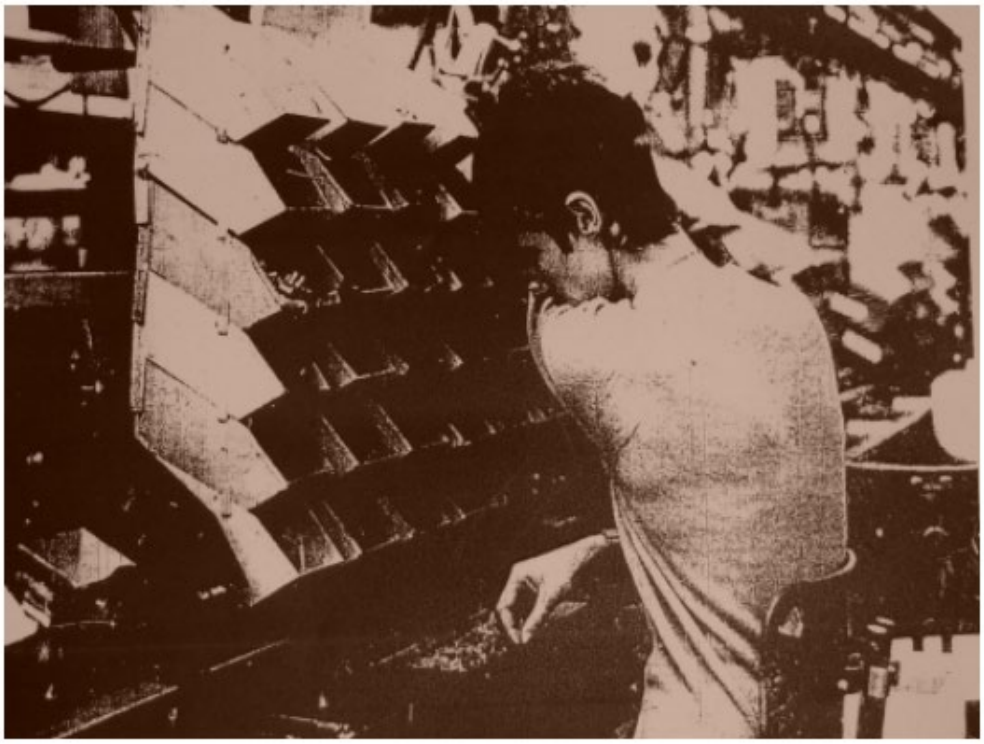
célèbre de François Daniellou, “pouvoir penser, pouvoir débattre et pouvoir agir”. Je me demandais, en préparant cette introduction, combien de jeunes ergonomes arrêtent rapidement d'être ergonomes face aux difficultés de l'intervention, à la difficulté de transformer le travail avec l'ambition que nous leur transmettons.
Peut-être, développer notre réflexion autour de l’expérience, peut nous conduire collectivement à mieux appréhender ces aspects de l’intervention pour lesquelles pour partageons finalement peu, et il existe peu d'écrits d'ergonomes sur l'expérience d'intervenir en ergonomie. François Daniellou écrivait en 2006 : « Les dimensions subjectives de l'activité d'intervention ne sont bien sûr pas niées par les auteurs qui modélisent l'activité de l'ergonome, mais sont peu thématisées, que ce soit par la discipline ou par la profession, comme si elles consistaient en une alchimie privée qui ne relèverait pas d'une formalisation ni d'une mise en débat ».

Est-ce que ceci a changé, presque 20 ans plus tard ? Je n'aurai pas de réponse définitive. Le fait même que l'expérience d'intervenir soit le thème de ces journées manifeste un changement, une considération nouvelle. On peut cependant douter d’avoir beaucoup progressé, pour un certain nombre de raisons que j'évoquerai tout à l'heure, et ces journées sont certainement l'occasion de faire un pas.

1. L’expérience de l’intervention

Difficile de parler d'expérience de l'intervention sans revenir un peu au démarrage de l'ergonomie dans les milieux de travail, la sortie du laboratoire. Je ne peux pas m'empêcher de faire un clin d'œil à Catherine Teiger, en reprenant une photo d'un hommage rendu par la Revue d'Anthropologie des Connaissances, la RAC. Il y a eu d'autres hommages, nombreux, par la SELF aussi.

Catherine Teiger, embauchée comme ouvrière lors de la recherche sur le travail des femmes OS de l’électronique



Ce qui me marque dans cette photographie : pour faire de l'ergonomie, à un moment donné, il a été jugé souhaitable de se faire recruter comme ouvrière. Pour moi, ça a été assez intéressant de regarder les choses comme ça parce que cette expérience est évidemment un objet extrêmement présent pour chacun d'entre nous, ergonome. On s'y frotte quotidiennement quand on intervient : comprendre l'expérience des travailleurs et travailleuses, parfois en se mettant soi-même en situation de (tenter de) réaliser le travail.

Ainsi les ergonomes parlent volontiers de l'expérience de ces autres acteurs de leurs interventions. Mais nous parlons finalement très peu de l'expérience d'intervenir. Une sorte de privatisation de l'expérience, quand elle nous concerne directement. Comme le font les personnes avec qui nous travaillons, et pour lesquelles nous faisons œuvre d'ingéniosité pour que nos méthodes multiples d'entretiens, de présence et de posture sur le terrain, etc. permettent progressivement cette socialisation de leur expérience à laquelle nous aspirons. Mais qui le fait pour nous ? les collectifs, les équipes, les collègues dont on est proches, certainement. Mais vraiment peu d'écrits, d'héritage collectif sur lequel s'appuyer.

L'expérience a donc quelque chose à voir avec la transformation de soi, selon une perspective qui nous éloigne d'une cognition froide désincarnée qui considérait l'intervention ergonomique comme l'application stricte d'un modèle d'intervention, d'un protocole. L'expérience donne l'épaisseur du vivant, du complexe et de l'incertitude à l'acte d'intervenir. Le modèle d'intervention adopte donc une fonction heuristique, un horizon vers lequel tendre, mais en aucun cas, un traitement ou un protocole à exécuter, puisqu'il faut le vivre et pas simplement l'anticiper, l'ajuster pour maximiser la performance d'une intervention dont on découvre en intervenant les ajustements nécessaires, parce que les connaissances pertinentes concernant le milieu se construisent et se déconstruisent en intervenant.

Le travail d'exécution n'existe pas, y compris pour l'ergonome. Pas moins que pour le travailleur. Convoquer l'expérience dans ces journées de Bordeaux, c'est, selon moi, s'inscrire radicalement dans une ergonomie de l'activité, y compris de l'activité de l'ergonome.

Cet ergonome habile à convoquer la subjectivité et les valeurs des travailleurs dans ses productions et pourtant si muet sur ce plan quand il parle de sa propre action. Dans une approche constructiviste de l'ergonomie, l'ergonome ne peut pas être transparent, comme il est dans d'autres courants de l'ergonomie, au niveau international et je vous montrerai des exemples. Où le positivisme dominant traite tout écart au prévu comme le signe d'une insuffisante maîtrise des règles scientifiques d'administration de la preuve. Alors, deux conceptions de l'ergonomie s'opposent.

Une ergonomie dont la rigueur repose sur l'exacte réalisation d'un plan initial optimal, et une ergonomie dont la performance optimisée passera par une redéfinition, une recomposition, une reconfiguration, voire parfois une renormalisation majeure de l'intervention. Cette ergonomie-là convoque l'acte d'intervenir, l'activité d'intervenir, là où elle est accessoire pour la première, voire un obstacle pour cette première. Cette ergonomie-là convoque l'activité d'une personne, un ou une ergonome, qui vit l'intervention et dont la mobilisation constituera le levier majeur de la conquête de ce qui vaut pour lui dans une activité d'intervenir.

Là où, pour l'autre ergonomie, toute subjectivité d'un intervenant n'est qu'encombrement, dans « nôtre » ergonomie, l'ergonome existe vraiment. Si nous en parlons ici, sans doute est-ce aussi parce que le métier a connu en France un développement sans équivalent. Là où « faire de l'ergonomie » dans la

communauté internationale relève de la manifestation d'un intérêt envers le sujet du travail qui peut être porté depuis des champs professionnels et de connaissances multiples (ergonomie comme champ d'application), en France, être ergonome renvoie à quelque chose de bien plus étroit et profond à la fois. C'est une vision du travail et de l'acte d'intervenir, un champ conceptuel propre qui confère à l'ergonomie une ambition disciplinaire (ergonomie comme discipline et ergonome comme métier), que nous sommes nombreux à porter, et à défendre, dans un maillage associatif national précieux, producteur de normes propres concernant le métier, la formation et discipline.

Tout ceci explique pourquoi je résiste beaucoup personnellement à l'idée de renommer l'ergonome comme un spécialiste des facteurs humains et organisationnels (FHO). A mes yeux, cette perspective dilue les différences, et la spécificité de ce qu'est aujourd'hui « être ergonome ». Qui n'est pas, quelque part, d'une manière ou d'une autre, un spécialiste des FHO ? Toute personne s'intéressant au travail est spécialiste d'une manière ou d'une autre des FHO, ces facteurs étant par ailleurs si nombreux. Convoquer l'expérience de l'ergonome, revient pour moi à ne pas diluer ce que nous sommes, ce à quoi nous aspirons, dans les FHO – bien que je comprenne bien qu'il puisse s'agir d'un marché économique sur lequel il paraisse nécessaire de pouvoir se positionner.

Car si l'on dépasse l'intérêt stratégique - que je comprends bien - à se positionner sur des marchés et offres ainsi caractérisés, je tiens à défendre l'idée que l'ergonome n'est pas un spécialiste comme un autre, un sachant des facteurs humains qui apporte son savoir sur les limites du fonctionnement humain. Je crois que nous portons, peut-être sans vraiment encore l'affirmer ou le caractériser finement, plus que cela : nous portons une vision d'un travail soutenable et désirable, émancipateur, qui fabrique l'intervention ergonomique et l'expérience qu'elle cherche à construire avec les autres : l'expérience de la conception de nouvelles marges de manœuvre, mais aussi de la manœuvre des marges (Coutarel et al., 2024). Il est en ce sens un acteur politique : son intervention n'est pas orientée seulement sur des contraintes à réduire et des expositions à limiter, une santé à protéger ; son intervention pour aussi un désirable vers lequel tendre, une santé à construire, par un travail qui pourrait redevenir - s'il ne n'était plus - subjectivant pour lui-même, y compris d'ailleurs pour l'ergonome. Évidemment, je grossis ici volontairement le trait : c'est bien l'enjeu d'arriver à en tenir ensemble ces santés dans l'intervention, qui est important, celle que l'on protège et celle que l'on construit (Coutarel et al, 2023). Je défends surtout ici que l'expérience convoque l'ergonomie qui affecte, celle dont on fait l'expérience, et qui est surtout de l'ordre de la seconde ergonomie, celle de l'activité, qui nous rend vivants comme ergonomes, celle qui nous construit comme sujets par l'ergonomie, celle qui produit un individu ergonome autant que des actions ergonomiques.

Dans cette ergonomie-là, on trouve donc l'expérience, et cela de multiples manières.

2. L'explicitation de l'expérience : pour la compréhension du travail

Dans notre champ, nous trouverons des ressources pour aborder l'expérience des travailleurs : l'expérience comme débats de normes pour l'ergologie, l'expérience comme développement du pouvoir d'agir pour la clinique de l'activité, ou encore l'expérience vécue pour l'anthropologie cognitive. Nous avons là des ressources précieuses et des équipements méthodologiques associés pour investiguer et investir l'expérience.

Cette tradition d'analyse de l'expérience en ergonomie et dans les domaines voisins s'est construite sur l'idée que l'activité comprend une partie non visible. Et donc investir l'expérience, développer des méthodes pour investir cette expérience est une nécessité pour comprendre ce que les gens vivent au-delà de ce qu'ils font, au-delà de ce qu'ils disent qu'ils font, ou de ce qu'ils disent ne pas faire, ou de ce qu'il ne disent pas qu'ils font. Un certain nombre d'auteurs ont développé des choses importantes là-dessus, tout simplement parce qu'on ne dit pas spontanément son expérience du travail.

Donc, il faut convoquer des méthodologies particulières d'entretien, d'explicitation, d'auto-confrontation, d'allo confrontation, simple ou croisée… Tout cet arsenal-là permet de convoquer l'expérience dans l'intervention, mais bien évidemment, par tradition, l'expérience de celles et ceux que l'on observe. Par contre, on peut retenir, à propos de l'ergonome, que son expérience d'intervenir reste encore relativement énigmatique. J'ai essayé de regarder toutes les expressions du langage qui tournent autour de l'expérience.

J'étais moi-même surpris. Parler d'expérience, ce n'est pas facile, ou alors c'est trop facile, tellement nous disposons d'expressions. Trop facile parce que nous ne prenons plus la peine de vérifier que nous sommes d'accord sur ce que nous entendons par expérience quand nous l'abordons :

- Nous "faisons" des expériences : C'est une expérience qui se réalise, de l'ordre de l'agir situé.
- Nous "participons" aussi à des expériences, c'est-à-dire une expérience où l'on se met à disposition d'un projet plus collectif.
- Nous "prenons" de l'expérience : une expérience que l'on doit conquérir, qui n'est pas donnée, qui se prend.
- Parfois, nous "forgeons" une expérience, c'est-à-dire une expérience qui se construit au feu, en charbonnant.
- Nous "avons" de l'expérience, une expérience que l'on possède, un acquis, un patrimoine.
- Nous "recherchons" des expériences : une expérience que l'on vise, à laquelle on aspire, une mire, un horizon.
- Nous "partageons" nos expériences : une expérience que l'on échange, qui a de la valeur.
- Nous "transmettons" notre expérience : une expérience que l'on lègue à l'autre, de l'ordre de l'intergénérationnel.
- Nous "vivons" des expériences : une expérience qui s'éprouve, qui affecte, subjectivante, qui rend vivant.
- Nous "construisons" des expériences : une expérience qui s'élabore, qui se planifie dans le temps, se bâtit.
- Et puis, nous "partons" de l'expérience, au double sens du terme, comme un point de départ, mais aussi comme la nécessité d'un dépassement.

Je n'ai sans doute pas épuisé l'ensemble des expressions. Nous convoquons toujours l'expérience, sans même nous rendre compte de ce que ces expressions expriment. L'expérience est donc à la fois une évidence, tout autant qu'elle est multiple, pleine d'hétérogénéité et de nuances, troublée de ces acceptions multiples.

En partie, peut-être, parce que nous la mettons assez peu au travail dans notre domaine, contrairement à ce que des domaines proches, comme la psychologie, les sciences de l'éducation et de la formation, la philosophie, l'anthropologie ou encore les STAPS, réalisent.

Dans les propos qui suivront, je m'appuie beaucoup sur des auteurs de ces champs-là. Ces journées de Bordeaux seront certainement un pas en avant. Les différents intervenants et intervenantes éclaireront l'une ou l'autre de ces facettes, sachant qu'évidemment, y compris moi, je n'épuiserai pas l'ensemble de ces facettes et du sujet.

Dans la suite de mon propos, je m'intéresserai plus particulièrement à l'articulation de certaines de ces facettes, l'expérience que nous vivons en tant qu'intervenants et que nous cherchons à faire vivre par l'intervention.

Pour poursuivre sur le texte que je citais tout à l'heure, François [DANIELLOU] nous disait qu'une “meilleure prise en compte des dimensions subjectives de l'activité de l'ergonome nous semble nécessaire dès la formation des futurs intervenants. Elle suppose que ces dimensions aient droit de cité scientifique, c'est-à-dire que les modèles de l'activité de l'ergonome qui ont la dignité de “référence légitime” les intègrent progressivement”. L'évolution des théories de l'activité nous semble préparer cette ouverture. Puis il prolongeait son propos en disant qu'une “telle voie n'est cependant pas tracée d'avance. Entre états d'âme privés dont la mise en débat collectif serait obscène, et dimensions insubstituables de la pratique du métier et de son efficacité, le statut professionnel et scientifique des délibérations des ergonomes reste à construire”.

Je me demande si nous avons avancé. Si nous sommes vraiment prêts pour cela, chacun répondra pour lui. Je dirais que les évolutions théoriques vers une ergonomie à visée développementale, ainsi que les interpellations imposées par ce monde de crises, qui déstabilise chacun et chacune, y compris les ergonomes et les jeunes ergonomes, présentent un contexte propice pour avancer aujourd’hui sur le défi soulevé par François Daniellou. La difficulté d’être ergonome, de porter cette ambition disciplinaire, le politique au-delà du technique, dans ce monde en crises est-elle suffisamment mise au travail.

Cela doit interroger notre communauté, au moins l’universitaire que je suis : Quelle expérience d'être ergonome fabriquons-nous, construisons-nous, partageons-nous, transmettons-nous, vivons-nous, recherchons-nous ? Je crois qu'il est vital pour le métier de parler de la difficulté d'intervenir, réfléchir ensemble aux interventions que nous conduisons d'une manière instrumentée, organisée, car il faut des conditions pour produire cela. Il ne suffit pas de se réunir et d'en discuter, nous le savons que trop bien pour ces autres travailleurs dont nous analysons l’activité.

C'est un travail en soi que de produire les conditions de la production des matériaux sur l'expérience d'intervenir. Je pense que c'est difficile de le faire soi-même, pour soi-même, que l'on soit en formation, dans un cabinet de consultants, ergonome interne dans une organisation, ou encore chercheur ou intervenant académique. Ceci interroge beaucoup d'entre nous, moi-même, sur ce que nous fabriquons pour permettre cela. Je pense que beaucoup de choses se font depuis longtemps autour de la réflexivité, par exemple dans les formations pour ce que je connais le mieux, même si peu de choses sont écrites d'un point de vue scientifique, pour ne pas abandonner l'intervention ergonomique aux errances que produisent la privatisation de son expérience. Parce que pour les ergonomes aussi, toute activité privatisée, clandestinisée, est une activité qui s'atrophie. Nous avons donc l'occasion de faire un pas. Comment qualifier l'expérience d'être ergonome ?

C'est un modèle de l'activité de l'ergonome que je vais en partie dessiner. Bien sûr, comme tout modèle, il est réduction. C'est un point de vue partiel que je vous invite à martyriser volontiers, sans modération, durant ces journées.

3. L'expérience de se produire et de se re-produire encore

Je dirais que l'expérience d'être ergonome, c'est l'expérience de se produire et de se re-produire encore. L'expérience de se produire comme individu en produisant des actions ergonomiques. Entre "usage de soi par soi" et "usage de soi par les autres", comme nous le dit volontiers Yves Schwartz.

Etre pour quelque chose dans l'usage que l'intervention fait de nous, sans être l'unique décideur de ce que l'intervention va produire. Intervenir, c'est être un sujet engagé dans une activité de transformation de son monde, orienté par des intentions et des valeurs. Derrière la question de l'expérience, il y a immédiatement la question des valeurs. John Dewey retient trois caractéristiques de l'expérience : L'expérience, c'est d'abord agir, donc un rapport étroit à l'action ; c'est aussi se construire comme sujet dans l'action et d'être affecté, notamment au regard des valeurs que nous portons ; enfin, c'est enquêter, c'est-à-dire rechercher des conditions plus favorables à ses projets.
Partant de là, ce qui affecte notamment l'ergonome se trouve dans le sentiment d'être dépossédé exagérément de cette intervention, trop largement pilotée par des contraintes externes, insuffisamment orientée par ses propres valeurs. Je crois que oui, dans un certain nombre de cas, notamment quand on n'arrive pas à orienter l'intervention selon ce qui vaut le plus pour nous, on peut en être affecté. Mais je retiens aussi ce point sur lequel je reviendrai tout à l'heure : on ne peut être dépossédé de son intervention que si l'on considère cette intervention comme la nôtre, seulement si considère que je suis l'intervenant principal, l'enquêteur principal de l'intervention ergonomique. Il y a à mes yeux ici un sujet de débat sur lequel je reviendrai.

4. Construire l'opportunité des situations "indéterminées" pour le développement de l'expérience

Dans la perspective de Dewzy, l'inconfort et le doute constituent le terreau de l'enquête, sous réserve bien sûr de construire les conditions collectives et organisationnelles de cette enquête. Ce que nous appelons en ergonomie la construction sociale de l'intervention trouve ici un nouvel écho : la demande manifeste une « situation indéterminée », qui pose problème et qui porte le doute. Le développement de l'activité des opérateurs concernés suppose alors l'engagement de ces derniers dans une démarche d'enquête.

Bâtir sur le doute est la promesse de l'émancipation pour Dewey, qui nomme « situations indéterminées » pour qualifier les situations où les liens entre l'action et les effets sont difficiles à établir et donc où l'action efficace n'est pas évidente immédiatement, où la demande à co-construire doit établir une rupture suffisamment signifiante pour le sujet, elle doit l'affecter pour autoriser l'enquête. Ceci pose la question du statut de l'affect dans l'intervention ergonomique. Il faut reconnaître que nous n'avons pas jusque-là fait grand-chose de ceci, en ergonomie. On trouvera par exemple en clinique de l'activité des réflexions utiles pour penser cela au sujet de l'intervention ergonomique (Bonnemain *et al*., 2025).

L'affect est donc recherché dans cette approche-là - et non pas quelque chose qui est fui - parce que ce doute, lié à l'affect, est le démarrage de l'enquête ; il permet de construire le problème posé pour que

s'engage un travail réflexif d'enquête pour les protagonistes de cette intervention. Il semble que les étapes classiques de l'intervention en ergonomie puissent ré(ai)sonner avec cela, du côté de la demande, de l'analyse, de la co-analyse, etc. J'y reviendrai.

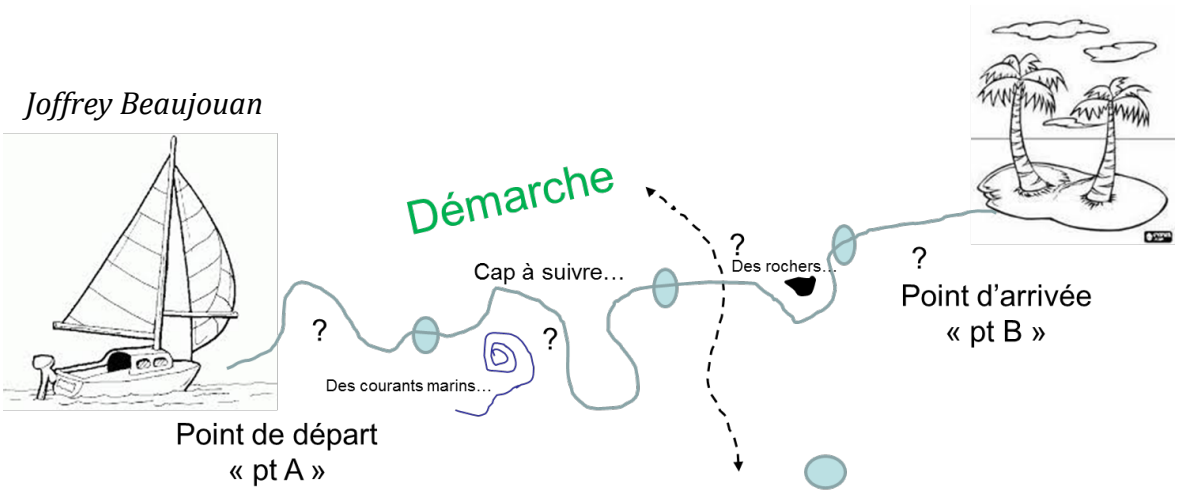
Et le développement de l'ergonome, là-dedans ? Dans cette perspective, l'inconfort et le doute sont donc aussi le terreau de son propre développement. Sous réserve, « sans doute », qu'il cultive lui-même cette question et construise les conditions de l'enquête à propos de ses propres difficultés d'intervention.

Notre développement d'ergonome dépend donc de notre capacité à construire grâce aux crises – et donc pas « malgré » les crises -, puisque les crises sont l'occasion du doute, de l'instabilité et le terreau du développement à certaines conditions. Et même si cela a été peu conceptualisé en ergonomie, on a quand même quelques auteurs, dont Wisner, qui écrivait à propos du développement qu'il n'est ni linéaire, ni direct, mais irrégulier et discontinu. Sans crise, il n'y a pas de développement, et cela est aussi vrai pour l'ergonome lui-même.

Sans développement, la crise affecte négativement. Mais bien sûr, le développement permanent, c'est fatigant. Nous avons aussi besoin de phases de stabilité, quand les situations deviennent « suffisamment déterminées ».

5. Redresser le cap : les reconfigurations

Donc, intervenir c'est probablement - j'emprunte cette schématisation à mon collègue Jeoffrey Beaujouan – conduire une barque dans une direction, un cap à suivre, mais selon un itinéraire partiellement inconnu, et qui nécessite des reconfigurations. La destination n'est pas le chemin.



L'ergonome a une visée, il sait vers où essayer d'aller, et une partie du chemin se construit en avançant. Les reconfigurations de l'intervention sont extrêmement présentes, et les travaux de Camille Jullienne (2025) montrent qu'elles sont bien plus fréquentes qu'on ne se le représente. Elles sont aussi spontanément inconfortables, associées le plus souvent à des vécus négatifs qui concernent avant tout la relation aux autres, les acteurs de l'organisation qui accueille l'intervention et les collègues ergonomes

avec lesquelles l'ergonome intervient. Je défendrai malgré tout un peu plus tard que ces reconfigurations sont souhaitables bien qu'inconfortables.

L'enjeu dans l'acte d'intervenir, c'est souvent de garder le cap, de produire des réaménagements de la démarche qui permettent de garder le cap fixé, avec et malgré les aléas, les incertitudes. L'ergonome cherche à conserver cette permanence qui caractérise chacun de nous. Pour Albarello, un sociologue, l'individu est "une vague permanence chahutée par des occurrences expérientielles à la signification obscure, dont l'enchaînement et la diversité sont plutôt sources d'inquiétude et d'incertitude que d'assurance et de compréhension" (Albarello *et al.*, 2013).

Bref, ce qui nous fait sujet, c'est cette régularité dans notre identité, qui est difficile à capter, que les expériences quotidiennes viennent mettre à mal, qui déstabilisent, et que la première façon spontanée d'appréhender ces déstabilisations, c'est de l'inconfort et de l'inquiétude. Quand la barque est chahutée au point de perdre toute stabilité, l'ergonome boit la tasse, et se contente difficilement de ne faire qu'écoper.

Nous sommes globalement plutôt rassurés par ce qui nous transforme peu, ce qui nous conforte dans notre connaissance du monde, nos certitudes. Et, il faut reconnaître après ce qui précède, que ce n'est pas ça qui produit du développement.

Et puis, parfois, intervenir, c'est changer radicalement de cap. Il existe des événements majeurs dans l'intervention qui remettent en cause, fondamentalement, le mandat qui avait été construit avec les demandeurs et les destinataires de cette intervention. La renormaliser de manière importante, majeure, est parfois nécessaire pour redéfinir un nouvel horizon, un nouveau cap soutenable dans ce nouveau contexte.

L'affect, dans l'expérience, c'est finalement l'écart aux valeurs portées, c'est-à-dire le sentiment d'être en décalage avec un cap auquel on tient et un chemin emprunté/able qui nous en éloigne. La construction du sens suppose la concordance entre ce qui vaut et ce que l'on fait. Nous sommes donc affectés de l'écart à l'itinéraire préalablement tracé, sachant par ailleurs que s'écarter de cette trace est aussi ce que nous recherchons : la performance de l'intervention se construit dans la capacité d'ajuster le prévu aux circonstances nouvelles, qui étaient initialement inconnues. Dans cette perspective, fondamentalement inscrite dans une pensée de la complexité, mettre en œuvre ce qui était prévu est alors associé au risque d'une moindre performance de l'intervention.

6. Vers une ergonomie développementale ?

Mais au-delà de la gestion des aléas et des inconnues, la reconfiguration de l'intervention pour trouver des raisons plus fondamentales : développementales. Je vais développer cela.

Concevoir l'intervention, c'est possiblement concevoir l'expérience pour les participants d'en devenir protagonistes, c'est-à-dire acteurs de première ligne. Ce faisant, si l'intervention ergonomique devient la leur, on ne peut pas regretter que l'itinéraire, voire le cap, fixé largement sans eux dans la négociation du mandat, change.

L'écart au prévu n'est donc pas le problème - les ergonomes ne peuvent s'en montrer surpris. Mais pour s'y retrouver, rester authentique, il faut être au clair avec soi et avec les autres sur ce qui vaut. Cela n'est

pas simple, car le modèle de la coopération que nous promouvons, qui fait que ce que les protagonistes (dont l'ergonome) produisent est essentiellement le fruit de leur mobilisation conjointe, et donc largement inconnue au départ, ça reste difficile à expliquer à « un client »… Comment lui dire que je ne sais pas ce que l'on va faire ensemble, mais c'est mieux ainsi que si l'on faisait ce que j'aurais proposé de faire seul, du haut de l'expertise que l'on m'attribue et pour laquelle on pourrait me financer, sachant que j'ai quand même envie d'être payé. C'est un peu compliqué à expliquer, mais c'est bien peut-être là le dilemme dans lequel nous sommes. Arriver à assumer un chemin, voire un cap différent, tout en en ayant contractualisé préalablement un autre.

Dans cette perspective, l'intervention ergonomique est le moyen d'un développement de l'activité de ses protagonistes. Cela suppose de concevoir l'intervention comme un dispositif particulier qui favorise :

- Les possibilités de construire collectivement une situation indéterminée, dans sa complexité (construire le problème)
- Une nouvelle légitimité accordée à celles et ceux qui portent le travail dans ces instances par les décideurs, auprès de qui une compréhension nouvelle des situations est argumentée par les travailleurs eux-mêmes
- Des possibilités d'expérimenter des changements jugés souhaitables.

Ce développement caractérise un changement qualitatif dans le rapport au travail : l'accès à de nouvelles situations de travail, comme le sont les instances de l'intervention, avec de nouvelles activités, comme l'analyse de son propre travail ou la simulation de solutions.

Je ne savais pas que Pierre [Falzon] serait dans l'Assemblée, mais il a dirigé un ouvrage[1] qui, pour moi, fait date pour une ergonomie à visée développementale. Ce n'est pas la première fois qu'on parle de développement en ergonomie. Bien sûr, d'autres auteurs, Rabardel, Wisner, et d'autres, en ont parlé avant.

Par contre, je crois, je dirais que c'est la première fois qu'une revendication collective et communautaire est ainsi affirmée, via un ouvrage collectif, académique, et pluri-équipes. Ceci marque sans doute une étape pour l'ergonomie (de l'activité). Le développement n'est plus un moyen un moyen pour atteindre un but, celui de concevoir des situations de travail adaptées, éventuellement adaptables. Le développement devient aussi le but. Cette proposition poursuit certainement le rapprochement déjà présent en direction de la psychologie, délaissant progressivement simultanément l'interdisciplinarité originelle de l'ergonomie, au détriment par ailleurs de la capacité des ergonomes à appréhender finement les enjeux corporels.

Nous sommes donc traversés de ce paradoxe : dans l'intervention, nous souhaitons la participation des autres - l'ergonomie participative ne fait plus débat -, mais nous nous vivons simultanément les garants de l'itinéraire et de l'arrivée de l'intervention. Ce n'est pas sans motif, parce que c'est en partie ce que nous avons contractualisé. Nous recherchons le plus souvent la participation, et l'écart qui nous affecte négativement est celui qui traduit l'absence d'engagement de ceux dont on voudrait qu'ils participent. L'écart qui nous affecte positivement est celui qui révèle l'engagement d'autrui, cet engagement qui impose, par la relation et la coopération, des reconfigurations et renormalisations qui font de l'intervention

[1] Pierre FALZON, Ergonomie constructive, Presses Universitaires de France, 2013

qui était celle de l'ergonome une intervention qui devient celle d'un collectif d'enquête (Cromer *et al,* 2024).

Quand l'intervention ergonomique n'est plus simplement celle de l'ergonome, il devient souhaitable qu'elle nous emporte ailleurs. Le débordement, par l'activité, marque le développement.

7. La participation : une ambition croissante

Défendre l'ambition développementale de l'ergonomie conduit alors à considérer les limites d'une caractérisation via « la participation » de l'implication attendue des protagonistes. Cette « participation » n'est plus suffisante pour penser et instruire les modalités d'implication de celles et ceux qui collaborent avec les ergonomes ou coopèrent. La « participation » est aujourd'hui une catégorie trop large pour spécifier les formes de mobilisation diversifiées que l'intervention ergonomique peut chercher à favoriser.

Pourquoi faire participer ? Pour concevoir de meilleures solutions, des solutions à accepter, aussi des solutions et des démarches qui permettent de construire de nouvelles compétences. Mais aussi pour viser des effets durables. "Il est tout aussi important de transformer les représentations des acteurs de l'entreprise que de modifier physiquement une ligne de production", disaient Bernard [Dugué] et Johann [Petit], en 2010.

Un peu plus tard, ou en même temps, un certain nombre de travaux autour de l'intervention comme une conduite de projet ont aussi essayé d'organiser cette participation. Par exemple, aux Journées de Bordeaux, en 2017, on se demandait "quand l'ergonome fait travailler les autres, est-ce encore de l'ergonomie ?" C'est surprenant de relire cette question-là aujourd'hui. Nous l'avons largement dépassée.

Et puis, François [Daniellou], repris par Johann [Petit] à plusieurs reprises, y compris dans son HDR, parlait de démocratie provisoire pour qualifier cette délocalisation partielle de la décision grâce à l'intervention par rapport au fonctionnement habituel de l'entreprise.

Ces développements progressifs ont cherché à organiser cette participation, et il me semble que, progressivement, notre ambition d'ergonomes à son égard a augmenté.

Peut-être que parler d'expérience nous fait faire un pas de plus. C'est comme ça que je le lis. Le développement des possibilités d'action par l'intervention que nous visons, est-il vraiment de l'ordre d'une transformation des représentations ? Je ne le crois pas.

Les capacités d'action que nous pouvons acquérir dans l'intervention, vues comme un acte pédagogique, pour paraphraser Dugué et Petit, ne caractérisent pas immédiatement un nouveau pouvoir d'agir, donc un développement. Les travaux sur la conduite de projets, de l'architecture à l'industrie, notamment qui ont été développés ici, à Bordeaux, par les collègues, ont eu ce souci d'articuler efficacement les contributions hétérogènes indispensables à la conception, tout en misant sur le fait que ces organisations provisoires, acceptées au bénéfice du mode projet, pourraient aussi transformer bénéfiquement la vie courante de l'organisation, au-delà et après l'intervention. Ce souci de durabilité des effets des interventions, au-delà des situations conçues et de l'intervention elle-même, est devenu une question importante en ergonomie et a été soutenu par la thématique de l'évaluation des interventions ergonomiques.

Qu'est-ce qu'apporte donc à cela la notion d'expérience ? Je vous livre ici une interprétation personnelle de la relation entre expérience, développement et intervention. Il en existe d'autres. Est-ce la même chose de dire que nous visons la transformation des représentations ou la transformation de l'expérience dans l'intervention ? Je pense que non. Parler de représentation place largement en dehors du corps et des affects les changements visés. Les représentations sont une composante cognitive froide.

Je suis convaincu que nous sommes plus charnels que ça, que d'autres rationalités que celles de la raison objective et collective nous guident et que penser en ces termes l'intervention peut nous être utile. Parler d'expérience c'est se poser d'autres questions. Comment est-on affecté par l'intervention en tant qu'ergonome ? Et comment cherche-t-on, vraiment, comme objectif premier ou comme visée secondaire, à affecter les autres, "les participants" ? Dans les deux cas, nous faisons de la participation.

Cette catégorie « participation » me paraît désormais trop étroite pour spécifier les modes d'action de l'ergonome. Chercher à optimiser les effets, ainsi différenciés de différentes formes de participation doit nous équiper davantage pour manœuvrer encore plus efficacement dans nos contextes d'intervention.

8. L'expérience de l'intervention

Si nous revenons à Catherine Teiger, lorsqu'elle se fait embaucher pour faire le travail d'opératrice, pour comprendre le travail, on est bien plus proche de l'expérience que des représentations.

Être ergonome, c'est sans doute bien autre chose que de produire un savoir nouveau sur le travail. L'expérience est une facette particulière de l'activité jugée centrale par un certain nombre d'auteurs parce qu'elle oriente cette activité, la charge en épaisseur subjective indispensable à la vie. Nous sommes ergonomes parce que l'expérience de produire de l'ergonomie en actes, satisfait ce à quoi nous tenons le plus dans cette identité-là, alors que nous survivons en tant qu'ergonomes quand il devient difficile de se reconnaître dans ce que nous faisons compte tenu de ce à quoi nous aspirons profondément.

Je dirais que Catherine Teiger "expériencie" un milieu qu'il faut vivre pour le comprendre. Ceci renoue avec des fondements anthropologiques de l'ergonomie de l'activité, ré-interrogeant certains principes Si l'action ergonomique en faveur du développement consistait en une enquête collective - j'y reviendrai -, alors devenir opérateur pour l'ergonome et enquêteur parmi les enquêteurs pour les opérateurs, peut devenir souhaitable.

On est donc ergonome avec son corps, l'expérience relève du vivre et, peut-être, du faire vivre dans et par l'intervention une expérience à ce point mémorable, qu'une autre allure de vie s'impose ensuite, de sorte que le cours normal de la vie dans l'organisation ne puisse plus être repris. L'expérience de l'ergonome, c'est être affecté et chercher à affecter. On est sur le plan du qualitatif, "parce qu'en face, ça résiste".

Être ergonome, c'est faire, construire, se délester, dépasser l'expérience de la précarité, de la fragilité de son ambition à transformer le travail face aux organisations. Être ergonome, c'est se frotter aux multiples tentatives de confinement de l'action ergonomique, que les tenants de l'organisation en place cherchent à préserver, parfois malgré eux, pour éviter des déstabilisations jugées trop risquées, préservant ainsi un équilibre antérieur, qui est souvent la raison profonde des problèmes pour lesquels on nous appelle. Être ergonome, c'est aller au charbon, plus souvent qu'à son tour, au service d'une utopie concrète,

comme dirait Valérie Pueyo (2020) : c'est-à-dire une vision du futur qui, tout en étant ambitieuse et porteuse d'idéaux, reste ancrée dans des réalités présentes et une réalisation pratique.

C'est la définition que je donne au développement. Un changement qualitatif profond dans la relation à son milieu, là où l'apprentissage relève d'une optimisation d'une allure de vie antérieure. Il n'y a pas là de jugement de valeur, l'un n'est pas mieux que l'autre, mais préciser ces objectifs, c'est aussi nous donner les moyens de comparer l'efficacité des modalités d'intervention pour les atteindre

.

9. Reconfigurations et renormalisations sont souhaitables

Si je reprends mon analogie de la navigation, concevoir l'intervention dans une perspective développementale, c'est concevoir les conditions d'un autre cap. Puisque c'est produire l'expérience, de faire de l'intervention la leur et plus simplement la nôtre, de rendre les acteurs participants protagonistes, c'est-à-dire acteurs de première ligne. Donc, par définition, décideurs, d'une certaine manière, de la destinée collective dans l'intervention.

Ce faisant, si l'intervention ergonomique devient la leur, on ne peut plus regretter que l'itinéraire, voire le cap, change. Au contraire même, toute intervention qui se serait déroulée comme prévu serait une intervention privée d'un plus haut niveau de performance. Je fais donc ici une distinction entre participer à l'intervention de l'ergonome et être protagoniste de l'intervention : rendre les “participants” enquêteurs parmi les enquêteurs, comme dirait Justine Arnoud et comme nous essayons de le travailler avec mes collègues clermontois.
Donc, l'expérience construit ce que l'on vit et se construit dans et par l'intervention. L'enjeu, me semble-t-il, dans une perspective développementale, c'est d'arriver à faire en sorte que ce que l'on fait vivre aux autres les transforme à ce point que le retour à la normale devienne inenvisageable, soit insupportable.

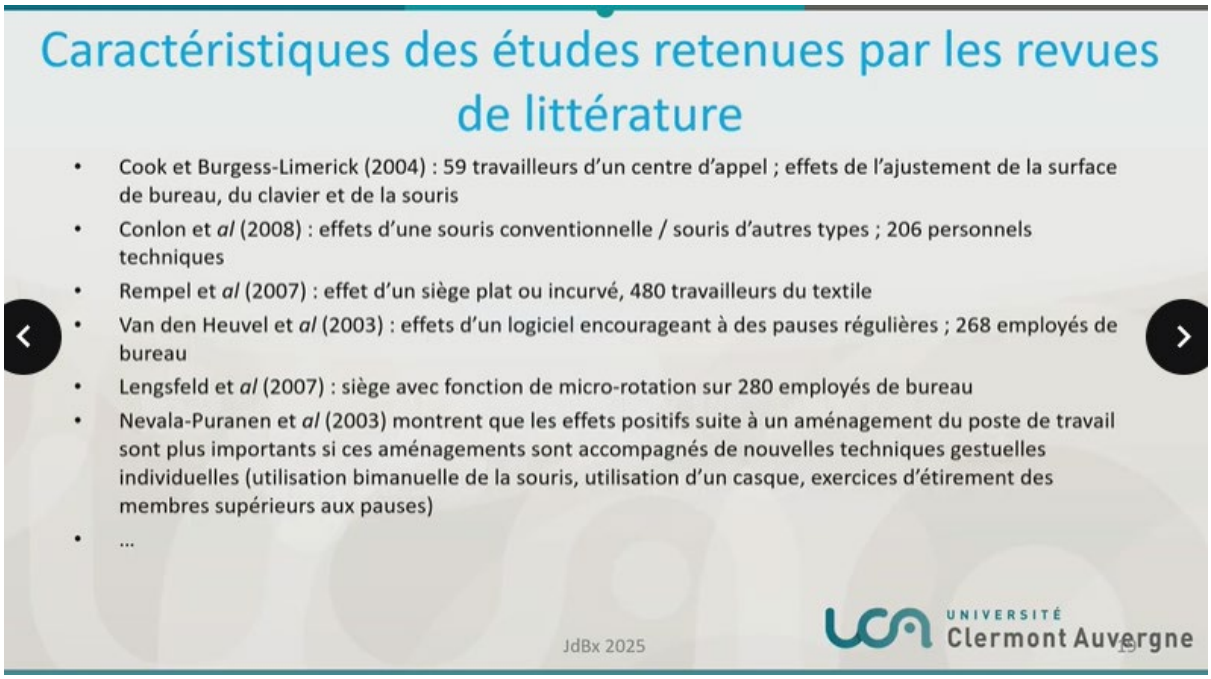
Il me semble que la transformation des représentations ne change pas ça. Il faut transformer plus profondément l'expérience du travail, y compris du travail que l'on fait en co-intervenant. Cette question de l'expérience et donc finalement de l'activité de l'ergonome, au sens fort, est quasiment absente de la littérature.

10. L’ergonome, soluble dans l’intervention ?

Sur le sujet de l'efficacité des interventions ergonomiques visant la prévention des TMS, sujet de mon habilitation à Diriger les Recherche en 2022, j'ai analysé 17 revues de littérature internationale qui ont couvert la période 1997 à 2022. L'ergonome y est toujours absent. On parle des interventions ergonomiques, mais jamais des ergonomes.

Toutes les revues de littératures concluent qu’il n’existe pas de preuves de l'efficacité des interventions ergonomiques. Tout simplement parce que, soit les interventions étudiées ne sont pas rigoureuses du point de vue des démarches scientifiques, c’est-à-dire qu’elles ne respectent pas assez les protocoles expérimentaux, soit parce que les interventions sont jugées insuffisamment intenses pour des participants qui abandonnent. Quand on regarde en détail quelles sont les interventions ergonomiques,

du coup que je qualifie de simples pour les distinguer de celles que nous menons (dites « complexes »), qui sont retenues dans ces revues de littérature, voici ce que nous trouvons :



Une intervention ergonomique, c'est donc mesurer les effets d'un changement de surface de bureau, de clavier ou de souris, c'est comparer un siège avec une micro-rotation pour un grand nombres d'oéprateurs considérés comparables. Dans ces interventions-là, il n'y a plus d'ergonome. Il n'y a pas besoin d'ergonome d'ailleurs. Il faut être un fournisseur de matériel et d'être accompagné scientifiquement par quelqu'un qui va évaluer ça.

C'est donc çà l'état de la littérature internationale sur ce qu'ils appellent les interventions ergonomiques. Ce n'est sans doute pas sans lien avec le développement du métier bien sûr.
Quand on regarde plus récemment une autre revue de littérature produite par des collègues universitaires aussi, sur l'ergonomie participative, ce qui fonctionne, quand et pour qui, c'est pareil (Caroly et al,).
L'ergonome n'existe pas : l'ergonome est soluble dans l'intervention. Il me semble que parler d'expérience, c'est remettre l'ergonome au cœur. On le trouve, bien sûr, dans un certain nombre de mémoires universitaires. On est nombreux à demander des parties réflexives dans lesquelles on demande aux ergonomes en formation de parler d'eux, de l'expérience d'intervenir.
Dans certaines thèses aussi, c'est présent, mais extrêmement peu dans les publications scientifiques.

Si nous convenons que l'ergonome n'est pas soluble dans l'intervention, voire même qu'il est un levier décisif de la transformation ambitieuse du travail, parce que c'est son engagement qui permet de manœuvrer les marges de l'organisation, alors être ergonome, c'est viser des transformations ambitieuses, non confinées à des ajustements techniques. Et ça, c'est difficile. Ça frotte, ça irrite, « parce que ça résiste ». Mais c'est l'essence même de notre expérience d'ergonome, de notre être ergonome. Cette fragilité qui nous fait préférer et exclure et donc qui nous rend capables d'être affectés.

Un ergonome vivant est un ergonome qui préfère et fuit, qui recherche et exclut. Si intervenir, c'est intervenir dans la vie des autres, comme le dit Schwartz, et non pas simplement d'abord concevoir des

moyens et des conditions au travail, alors le milieu résiste à nos tentatives de renormalisation et nous devons considérer que l'ergonomie, et encore plus particulièrement quand elle vise à être développementale, est une ergonomie de la relation (Coutarel et al., 2022). Une relation qui affecte, qui touche l'intimité d'être ergonome, qui ne se dit pas facilement, ne s'expose pas ostensiblement, y compris dans des endroits comme celui-là, les journées de Bordeaux, pourtant si bienveillantes.

11. L'intervention ergonomique comme enquête collective pour la conquête d'un nouveau pouvoir d'agir

Dans une ergonomie développementale, une ergonomie de la relation, la santé de l'ergonome se construirait d'abord dans la qualité des liens qu'il arrive à tisser entre les personnes, liens qui ne seraient pas advenus sans lui – c'est là une paraphrase de Canguilhem.
L'approche pragmatique de l'enquête est alors ressource : la plus-value essentielle de l'ergonome n'est plus dans la transformation physique de la situation problématique - bien que cela demeure important évidemment - mais dans l'expérience de l'enquête, celle qu'il contribue à construire pour les autres protagonistes, et donc une expérience de l'intervention ergonomique qui n'est donc plus uniquement celle de l'ergonome.
Pour Dewey et les tenants de ce courant, tout commence par le fait de repérer et de susciter l'étonnement, la surprise, le doute, par les affects à bas bruit ou les crises plus fracassantes, de pister les manifestations de l'étonnement - les mots, les silences, les exclamations, les répétitions, les variations de ton, les postures, les mimiques-, ou encore les réorganisations de l'action ergonomique qui en sont parfois la conséquence.
Mes collègues Clermontois parlent d'ingénierie du dialogue pour mettre en avant cette expertise spécifique de construction des conditions de la co-enquête : la provocation de l'étonnement, la production des interférences, ce qui me rappelle l'expression de Jacques Christol, qui parlait des lézardes pour parler de la manière de négocier en colloque singulier avec un demandeur, et qui construisent le doute et donc les conditions de l'enquête.

Dans cette perspective, travailler vraiment l'expérience de et dans l'intervention, ce serait travailler en direction d'une enquête collective, qui serait l'expérience collective du doute, des incertitudes, de l'élaboration du problème, de la recherche de solutions, de l'expérimentation des solutions, en vue d'un nouvel équilibre, au moins provisoirement satisfaisant. L'expérience de la conquête collective et organisée d'un nouveau pouvoir d'agir, permettant d'atteindre les buts suivants :

- Concevoir des marges manœuvres, c'est-à-dire les conditions antécédentes à l'activité future probable, fruit de l'activité des concepteurs au sens large, et réputées favorables (Coutarel et al., 2024). On est là dans la tradition de l'ergonomie : concevoir des conditions de travail favorables à une activité future partiellement connue et qui doit pouvoir disposer d'un certain nombre de degrés de liberté pour s'y déployer et faire face aux variabilités des situations.
- Faire l'expérience, secondée par l'ergonome, de la manœuvre des marges. Enquêter et transformer le travail dans une enquête collective, c'est aussi montrer comment on peut habiter des espaces qui permettent à des personnes - des opérateurs, par exemple - qui, généralement, n'ont pas le droit d'exister dans ces espaces, de négocier, dans des cadres protégés prévus pour et en étant secondés pour cela, eux-mêmes l'évolution des règles qui concernent leur propre travail.

Pour le dire autrement, dans cette dynamique-là, il s'agit de concevoir des conditions de travail qui soient : favorables à l'activité future probable (des marges de manœuvre) ; manœuvrables dans l'exercice du pouvoir d'agir ; pour établir de nouvelle marges légitimées par l'enquête collective.

8. Co-enquêter : quelles expertises pour l'ergonome ?

Alors dans cette perspective là, dans cette co-enquête, que fait l'ergonome ?
Il soutient, il seconde, celles et ceux qui prennent la main sur l'intervention : il cherche à produire le mouvement, le changement de point de vue, la dispute, de différentes manières.

L'ergonome devient le garant d'un processus de légitimation des acteurs à devenir protagonistes de nouvelles situations de travail, que sont : l'élaboration d'un problème avec ses collègues ; la présentation d'un état de l'enquête à un collectif, à des supérieurs, dans des cadres variés ; l'expérimentation avec des experts techniques… Etre ergonome, c'est donc alors être un expert dans l'ingénierie du dialogue professionnel, qui s'appuie sur les acquis historiques en termes de conduite de projet et d'organisation de l'intervention, jusqu'aux plus récentes propositions en termes, par exemple, de maîtrise d'usage et de construction de monde commun proposé par Viviane Folcher et Pascal Beguin.

Dans cette perspective, l'ergonome reste un expert de l'analyse du travail : il reste bien sûr un enquêteur, parmi les enquêteurs. Ses investigations lui permettent notamment d'interférer, d'orienter, de dynamiser et de faire rebondir la contribution des autres à l'enquête collective dans des directions auxquelles il tient aussi. L'ergonome reste enquêteur.

9. (E)valuer nos interventions

Considérer la valeur de nos interventions suppose de se positionner sur le statut de l'expérience dans nos pratiques. Mais il ne s'agit en aucun cas de vérifier que ce qui a été projeté se réalise. Nous n'apprendrons rien d'un contrôle de conformité qui montrerait que l'on n'a pas fait ce qui était prévu. Nous sommes assez bien placés pour le savoir et essayer de se sortir de ça, même si, je vous l'ai montré, c'est comme ça que les interventions ergonomiques dans la littérature internationale sont évaluées.
Évaluer c'est un processus de valuation, c'est-à -dire de création de valeur, c'est s'organiser pour établir ensemble ce qui vaut prioritairement pour définir ensemble ce qui prévaudra.
Cela suppose de s'entendre et de définir ce qui compte le plus, pour analyser si l'intervention projetée et l'expérience de l'intervention, ainsi que la théorie de l'intervention sont les plus efficaces et efficients pour atteindre les objectifs premiers dans un certain type de contexte.
Est-ce que l'expérience de l'intervention construite est en adéquation avec ce qui est revendiqué comme comptant le plus dans la conception que porte l'intervenant ?

10. Pour conclure : être ergonome aujourd'hui

J'arrive au bout de mon introduction, et j'espère avoir éclairé un peu ce que l'on peut entendre par expérience de l'intervention quand on est ergonome.
François [Daniellou] disait il y a quelque temps que "toutes les questions adressées à l'ergonome ne nécessitent certes pas qu'il ou elle mobilise une modélisation de l'humain au travail où les dimensions

subjectives soient mises en avant. Dans la mesure où les modèles de l'activité produits par l'ergonome ne visent pas à décrire toutes les dimensions de l'activité, mais à servir de base à des transformations pertinentes, il est clair que, dans bien des cas, il peut améliorer significativement un environnement de travail avec des modèles plus réduits"[2].

20 ans plus tard, dirait-on encore cela ?
Dirions-nous aujourd'hui que nos approches de l'activité pourraient faire l'économie du « sujet », de la fonction subjectivante du travail et donc des rapports de pouvoir qui traversent les organisations et qui conditionnent la subjectivation par le travail ?
Je pense que mettre l'expérience dans le débat sur la pratique, c'est reconnaître que la personne « ergonome » existe, vie, résiste, tente, échoue, réussie… et je crois que nous avons besoin de cela, pour la vitalité de notre communauté et notre avenir individuel et collectif.

J'espère avoir montré que l'ergonome est un sujet d'expérience. Il vit par son intervention, il en est affecté et donc il se produit lui-même par l'action ergonomique.
Mais il est aussi un manipulateur d'expérience… puisqu'il instrumentalise l'intervention à des fins qui ont à voir avec l'expérience des autres… mais, point d'inquiétude, sur ce sujet-là. S'il est un manipulateur d'expérience, ce manipulateur vous veut du bien !

En espérant avoir suscité l'intérêt, ou mieux encore, l'étonnement et le doute !
Je vous remercie de votre attention.

---

[2] François DANIELLOU, « Entre expérimentation réglée et expérience vécue : Les dimensions subjectives de l'activité de l'ergonome en intervention », ACTIVITES,2006, p. 8.

Échanges avec l'auditoire

Johann PETIT

Merci Fabien. Alors on a un peu de temps. Vous savez, selon les années, on accorde un peu de temps à des questions.
Donc on a un petit peu de temps. Donc s'il y a des questions dans l'assemblée, on peut démarrer les débats.
Il faut que la première se lance. Je sens que Bernard (Dugué) a une question qui lui brûle les lèvres.

Auditeur 1

C'est vraiment fraternellement que je vais poser ma question. D'abord j'ai trouvé passionnant, absolument passionnant. Moi, il y a un truc : je vais le dire pour provoquer au premier jour des Journées.

Donc tu as, on peut dire, affirmer l'ergonome comme sujet.
Alors d'abord, ce qui peut peut-être gêner, c'est le terme "l'ergonome". L'ergonome, comme nom générique, qui complique la réflexion sur l'expérience qui est le fait d'ergonomes multiples.
C'est-à-dire qui eux-mêmes sont issus de milieux, de parcours…Donc le singulier sur l'ergonome peut poser problème.
En tout cas, on va voir ça dans les Journées finalement. Alors, ce n'est pas forcément une question, c'est une réflexion.
Et puis, mon autre réflexion est sur Dewey, que vous citez et cette notion d'expérience comme processus d'interaction avec l'environnement.
Il nous amènerait à parler de l'ergonome dans son environnement, qui est peut-être un peu absent de ces réflexions-là.

Alors si je le dis de manière plus provocatrice. Dans tes propos, on a un ergonome qui est un peu dépolitisé. Dépolitisé au sens littéral du terme, c'est-à-dire désocialisé un petit peu.
Et ça, cette impression, elle est aussi portée par ce singulier : l'ergonome".

Donc voilà. Mais ce n'est pas pour toi. C'est plus pour les débats à venir.

Peut-être aller vers une repolitisation de la construction de l'expérience de l'ergonome qui se fait dans une interaction permanente avec l'environnement selon Dewey.
Et quand même, on sait aujourd'hui que l'environnement, il est problématique au sens littéral du terme.

Notamment sur les questions du travail et d'évolution de la société et des valeurs.

Fabien COUTAREL

Je veux bien répondre. Rapidement, mais peut-être juste en deux points.

Le premier, c'est que j'assume le singulier, comme l'activité telle que nous l'entendons, nous l'utilisons au singulier, parce que je crois qu'il existe des contextes d'exercice du métier. Il y a un métier. L'enjeu, pour moi, était d'essayer de réfléchir à ce qui fait cœur, bien évidemment, tout en sachant que les contextes de pratique de l'ergonomie manipulent, mettent à mal ce cœur.

Je ne nie pas du tout le fait que les contextes et les environnements puissent modérer une partie du propos. J'espère bien que les différents intervenants de ces Journées de Bordeaux vont permettre de le montrer.

Par contre, sur le volet politique, peut-être que je me suis mal fait comprendre. Mais pour moi, c'est très politique, ce que j'ai évoqué. C'est-à-dire que c'est une vision exigeante d'un intervenant manipulateur d'expérience et d'organisation. Et ça, c'est très politique, je pense.

Auditrice 2

Bonjour. Tu as évoqué que, dans les revues, effectivement, l'apparition de l'ergonomie est, pour ainsi dire, inexistante. Et, particulièrement, tu as parlé que le refus, éventuellement, de ces revues par rapport à l'ergonomie, c'est une maîtrise insuffisante des protocoles expérimentaux.

Qui d'entre nous, à part dans le milieu universitaire, sommes en capacité de pouvoir publier dans les revues et d'être acceptés dans ces revues ? C'est quand même un peu compliqué, je pense, pour les collègues consultants et pour les ergonomes internes.

Fabien COUTAREL

Je pense que même pour les universitaires dont tu parles, c'est très compliqué parce que, s'il fallait se mettre dans les cadres qui permettent de respecter ces critères-là, ça travestit l'intervention. Donc on n'intervient plus. C'est pour ça que ce qui a été publié n'est pas représentatif des interventions qui nous intéressent.

Ce qui est publié, ce sont des protocoles expérimentaux pour tester les effets de nouveaux matériels sur des populations qui sont comparables tant que l'on choisit de rester aveugles de leurs différences. Et c'est pour ça que le métier, l'ergonome, disparaît dans ces publications-là. Je ne pense pas du tout que la voie soit d'essayer de publier des choses de cette nature-là parce que le processus même dénaturerait l'intervention qu'il nous intéresse d'instruire.

Je pense qu'il faut assumer, au contraire, que c'est un enjeu important et de le porter davantage, mais pas dans une visée de démonstration expérimentale.

Auditrice 3

Bonjour, Fabien.

Je voudrais te demander, par rapport à ce que tu nous as présenté sur la partie plus subjective de l'ergonome en intervention, quelle distinction, finalement, on peut faire avec d'autres types de professionnels qui peuvent agir aussi sur l'organisation du travail.

Je provoque un peu, mais je n'ai pas fait mon doctorat avec des gens qui étaient en ergonomie et je suis tombée de ma chaise, c'est idiot, en découvrant qu'il n'y avait pas que l'intervention en ergonomie. Plein de gens parlent d'intervention, plein de professionnels parlent d'intervention, et on peut vraiment... c'est peut-être canadien ? Mais, finalement, dans ce qu'on voit ici, oui, il y a des choses qui sont notre cœur, mais toutes ces réflexions que tu partages sur ce vécu, sur ce subjectif, etc., est-ce qu'on n'a pas ça aussi, est-ce qu'on ne partage pas ça aussi avec d'autres types de professionnels, finalement ? Et je dirais d'autant plus qu'on accumule de l'expérience dans notre parcours.

Fabien COUTAREL

Évidemment, l'exercice m'a amené à faire un zoom sur le terme d'expérience. Je pense que l'expérience d'être ergonome, c'est d'abord l'expérience d'intervenir. Et donc, possiblement, avec d'autres casquettes, sous réserve qu'on mette le même sens de ce qu'on appelle intervenir.

Néanmoins, je forme des ergonomes, je crois que j'ai essayé de ramener à la fin, mais je n'ai pas insisté dessus, ce n'était pas l'enjeu, sur le fait que l'analyse du travail et la manière de regarder le travail telle que l'ergonomie le défend est le matériau premier de l'enquête. Et donc, une enquête qui ne serait pas dotée, secondée par un ergonome ne serait pas une enquête ergonomique. Et les acquis de la conduite de projet en ergonomie restent extrêmement importants pour définir les relations, les espaces et organiser la participation collective, l'engagement des différentes parties prenantes dans cette expérience de co-enquête.

Ce n'est pas une rupture, pour moi, avec les acquis, c'est un prolongement pour traiter au cœur quelles activités on propose à ceux qu'on fait participer quand on les fait participer. Est-ce qu'ils participent à l'enquête de l'ergonome ou est-ce qu'ils deviennent enquêteurs et qu'est-ce que ça change dans la manière de porter, de faire vivre l'intervention, notamment au regard de cette ambition commune : transformer durablement les organisations au-delà de la durée même de notre présence.

Auditeur 4

Tout d'abord, merci Fabien, pour avoir balayé au travers du travail préparatoire que tu as fait l'ensemble des éléments qui existent aujourd'hui autour de la notion d'expérience dans notre milieu. Il n'y en a pas beaucoup et ça, c'est vrai et c'est important. C'est peut-être difficile, effectivement, de retrouver des éléments académiques sur l'expérience des ergonomes parce qu'effectivement, les expériences des ergonomes ne sont pas obligatoirement dans les revues scientifiques ou du moins celles qui y sont ont à voir avec les ergonomes qui font de la recherche, ce qui est peut-être légèrement différent.

Dans la mesure où je suis quelqu'un qui pratique l'intervention ergonomique depuis de nombreuses années, je peux juste dire une chose qui m'a marqué beaucoup et qui me marque beaucoup au quotidien, toujours actuellement, c'est que ma pratique de l'intervention ergonomique a largement évolué au fil de l'acquisition de cette expérience qu'il faudrait définir et que tu as définie, d'ailleurs. Et ce qui change beaucoup, me semble-t-il, opinion tout à fait personnelle, c'est que je pense qu'au travers des interventions accumulées, il y a une confirmation quelque part des savoirs existants, il y a la découverte de savoirs qu'on n'avait pas et il y a la remise en question de savoirs qu'on pensait avoir qui ne sont plus d'actualité. Et cet ensemble-là constitue un matériau tout à fait important pour construire des formes d'intervention qui sont totalement différentes et qui au fil des expériences permettent la

construction d'une intervention qui est pour un jeune débutant, et je le pratique encore actuellement parce que j'ai des jeunes qui viennent parfois avec moi, qui font qu'ils ne peuvent pas accéder à cette manière de procéder parce que l'expérience est quelque chose qu'ils ne peuvent pas franchir d'un seul coup.

Il va falloir qu'ils pratiquent un certain nombre de choses pour acquérir au travers des apprentissages les fameux savoirs ou les façons de faire qui vont leur permettre effectivement de pouvoir reproduire ou produire différemment ou faire évoluer ces pratiques d'intervention. Alors, disons que moi, les remarques essentielles que j'ai sur l'expérience, c'est au travers du savoir, de ce que l'on arrive à acquérir grâce à cette multiplication des expériences. En tout cas, merci Fabien, c'était très clair.

Fabien COUTAREL

Merci. Je partage. Je pense que le souci qu'on a, tu l'as bien vécu en tant qu'enseignant, c'est quelles expériences on peut accompagner dans une partie du chemin, sachant qu'évidemment, le chemin, heureusement, il ne s'arrête pas à la suite du master.

Évidemment, c'est comment on peut graduer les attentes qu'on peut avoir tout en transmettant des choses auxquelles on tient. Je pense qu'il y a des choses qui peuvent se faire dans le cadre des parcours académiques, de formation universitaire. Mon sentiment, c'est que la communauté est assez déficitaire sur les parcours de formation continue et qu'il y aurait sans doute aussi de ce côté-là des prolongements à réaliser pour permettre de soutenir cette construction de l'expérience.

Je crois qu'on est très innovants, même si on peut toujours faire mieux dans le cadre des formations, avec des dispositifs très importants pour soutenir cette expérience de l'intervention. J'ai l'impression qu'après, ça varie évidemment en fonction de là où on exerce et de l'environnement qu'on trouve pour cela, mais je crois qu'il y a des choses de ce côté-là qui mériteraient d'être élaborées.

Auditeur 5

D'abord, je voulais remercier Fabien pour cet exposé qui était vraiment super dans la prise de distance et dans sa capacité à couvrir beaucoup de questions. Je voulais revenir sur deux ou trois questions qui ont été posées.

D'abord, sur la diversité des ergonomes. C'est aussi la diversité des situations qu'ils rencontrent et de toute façon, le chemin qu'il va faire dans une situation donnée, il n'est pas le seul à la définir. Donc il interagit avec d'autres.
C'est un chemin possible qui n'est pas complètement déterminé uniquement par l'ergonome, évidemment.

Je voulais revenir aussi sur quelque chose qui a été dit sur est-ce qu'on est les seuls à promouvoir ce genre de choses et qu'il y a d'autres qui interviennent sur le sujet.

Quand même, les concurrents manifestes, il me semble, des ergonomes dans l'intervention, c'est des gens qui sont du côté des théories du management et force est de constater que les positions qui sont tenues sont plus des positions conformatrices qu émancipatrices.

Conformatrices au sens où il y a une idée de ce que doit être l'organisation. Et donc la cible, c'est d'amener l'organisation qui est là dans une cible d'une espèce d'organisation idéale avec beaucoup de guillemets autour qui serait la cible.

On n'est pas du tout dans cette idée de construire un chemin, de définir un futur possible, etc. C'est tout prédéfini au départ. On est vraiment dans cette perspective conformatrice et pas du tout émancipatrice.

Un point que je voudrais souligner par rapport au moment qu'on vit depuis la Covid. Il me semble qu'on est dans une situation où les personnes au travail sont demandeuses par rapport au travail. Ils cherchent plus de sens dans ce qu'ils font.

D'une certaine façon, il me semble qu'il y a un créneau aujourd'hui de ce point de vue-là parce que ça donne... J'ai du mal à formuler ce que je veux dire. Je pense à la demande qu'ils ont. Ils ont une demande d'expérience du travail différente.

Ça retombe sur la question que tu poses aujourd'hui. Et finalement ce que propose l'ergonome, c'est deux choses simultanément. C'est construire un travail futur différent, donc une expérience future du travail. Mais c'est construire aussi un chemin pour le construire qui est lui aussi différent. Il me semble que le moment est potentiellement positif pour nous.

Johann PETIT

Il est d'accord.

Est-ce qu'on a d'autres réactions ? Questions ?

Auditrice 6

Bonjour à tous et à toutes. Je suis étudiante à Paris VIII. C'était plus des réflexions par rapport au fait d'être jeunes ergonomes ou ergonome en devenir et comment ça nous engage.

Je trouve qu'il y a deux nœuds. En premier, on est formé à un métier politique avec des valeurs morales qui sont assez fortes. Sauf que les valeurs morales nous engagent en tant que personne avant tout.

Parfois, quand on est confronté au terrain, on se rend compte qu'on n'est pas seulement dans des valeurs morales, mais qu'on est dans un échange commercial aussi d'une prestation et un service qu'on doit rendre. Je trouve qu'il y a un premier nœud qui se joue.

Dans un deuxième temps, on doit travailler avec les sujets et on doit les engager.

Et les engager, ce n'est pas seulement par un échange commercial. On revient à des valeurs, à une projection, à quelque chose qui est beaucoup plus personnel et de l'intime. Sauf avec des marges de manœuvre qui ne sont pas toujours très fortes, avec la possibilité de leur promettre que ce qu'on va faire va vraiment se réaliser.

Du coup, il y a une espèce de jeu où on est pris entre un engagement fort avec des ressources parfois qui ne sont pas toujours à la hauteur. Je trouve que c'est un métier où, finalement, on est très vite sur

du personnel et du subjectif pour pouvoir intervenir parce que la base de l'échange commercial ne suffit pas à pouvoir mener l'intervention elle-même.

Fabien COUTAREL

Je suis aussi tout à fait d'accord et je trouve que vous illustrez très bien ce que j'ai moins bien dit que vous.

Mais oui, c'est pour ça que c'est important de discuter de ce qu'est être ergonome parce qu'on vit cette contradiction entre des valeurs fortes et un environnement qui, pour de multiples raisons, résiste. Garder cette expérience pour soi tout seul, la privatiser, c'est se priver de l'occasion d'en faire un développement parce qu'elle produit le doute, elle produit la déstabilisation mais sans le travail associé, elle produit le désengagement. Je pense que c'est extrêmement important pour continuer à faire vivre nos valeurs par nos interventions et de ne pas lâcher la chose.

Auditeur 7

Je profite juste du moment. Est-ce que tu pourrais peut-être revenir sur ce qui fait expérience ? On voit bien que ça fait expérience dans l'intervention, avec les acteurs de l'intervention. Tu as insisté sur ça, sur le partage, sur la co-enquête, donc une dimension plutôt collective à construire.

Mais l'expérience se fait aussi en dehors de l'intervention. Il y a de la construction de savoir, de partage d'expérience en dehors. Comme on va avoir beaucoup de cas d'expériences différentes, de situations de structures différentes pour pratiquer, on va avoir quand même des environnements où la question de faire expérience avec des pairs, par exemple, va se poser de manière assez différente.

Avant qu'on discute de tout ça de manière un peu concrète, peut-être avoir ton regard sur les ingrédients qui sont favorables à la construction de savoir et d'expérience en dehors finalement de l'intervention, mais sur la base de l'intervention.

Fabien COUTAREL

Bien sûr, j'ai centré mon propos sur l'intervention, mais l'intervention ne se fait pas indépendamment d'un contexte. Moi, je suis assez marqué par les jeunes praticiens qui abandonnent très vite la pratique parce qu'ils se retrouvent dans des environnements où les cultures de ce qu'est faire de l'ergonomie est trop éloignée de ce qu'on leur a enseigné et qu'ils ne bénéficient pas d'un environnement qui les accompagne, qui met ça au travail, voire même, plutôt que de chercher un autre travail ailleurs, dans des conditions plus favorables, ils abandonnent carrément le métier.

Je me demande ce qu'on rate aussi de ce côté-là. On ne transforme pas la culture des entreprises. Quoique je pense que tous les environnements et les structures employeuses d'ergonomes ne font pas exactement les mêmes efforts pour mettre au travail cette expérience et la soutenir. Je pense que la communauté, ces Journées, comme d'autres événements, sont essentielles pour oser en parler et oser parler de ce qui est difficile parce que je crois que le développement ne se produit que dans le doute, mais encore faut-il oser, exprimer, le poser sur la table pour s'en défaire et en faire autre chose.

Mais les environnements ne sont pas toujours propices à ça, y compris parce que ce n'est pas gagné, ce n'est pas donné, même quand on est avec des gens qu'on apprécie et avec qui on passe du temps. Je pense qu'il y a des conditions à réunir. On est au tout début de ça.

Auditeur 8

Bonjour à tous. Merci Fabien, pour ton introduction.

J'allais dire « enfin ». Merci d'avoir abordé ce sujet qu'on aborde très rarement, c'est-à-dire effectivement de l'impact des interventions sur les ergonomes. En tous les cas, dans les congrès, dans les séminaires, on l'aborde très rarement. Aux dernières journées organisées par l'OPP BTP, aux dernières journées de l'ergonomie, Pascal Girardot m'avait invité à communiquer sur « la pire intervention qu'on a pu vivre ». J'avais abordé, entre autres, une des approches que j'avais effectuées, c'était la pire intervention pour l'ergonome et en quoi ça peut nous toucher, en quoi ça peut nous impacter.

Je pense que c'est une question qu'on a effectivement très peu abordée dans le milieu, en tout cas dans la communauté et qui renvoie, pour moi, à la question de la supervision. C'est-à-dire qu'on vit quelque chose, parfois on les entretient, on réceptionne des paroles qui peuvent être extrêmement violentes et on n'a rien. Il n'y a pas de supervision. S'il n'y a pas de collectif, on se retrouve avec ça et on en fait quoi ?
C'est juste un constat et je pense qu'il y a un manque dans la profession et j'espère que ces trois jours nous permettront de répondre à ce manque-là. Merci.

Auditeur 9

Pas encore à la fenêtre, mais sous le balcon. Je vais tarder à rejoindre les autres.

Merci, bien sûr, Fabien, pour tout ce que tu as apporté. Quand je lis « être ergonome », j'ai aussi envie de mettre « rester ergonome ». Parce qu'effectivement, 40 ans après de pratique, etc. c'est vrai et je vais rejoint ce que dit O. sur comment on reste ergonome.

Je crois que c'est une des vraies questions, comment on arrive à maintenir cette flamme, à être encore dans l'étonnement, dans l'espèce de papier vide qui absorbe tout et qui va faire quelque chose de tout ça. Et je pense que c'est peut-être ça aussi la réflexion à avoir. Qu'est-ce qui fait qu'on est toujours engagé, toujours volontaire, même si on traverse des moments, et du coup O. me rappelle un moment où moi j'ai failli quitter le métier après une intervention qui a été très pénible où j'étais proche du burn-out, et où finalement c'est à travers les collègues, je pense à François Guérin, parce qu'il était aussi présent dans ce moment-là, où finalement on a pu débriefer, on a pu discuter de ce qui m'était arrivé et je suis reparti.

C'est vrai qu'être c'est une chose, mais rester. Parce que finalement dans les boîtes, si on veut évoluer, combien d'ergonomes ont quitté leur poste d'ergonome pour être des chefs de projet, des chefs de service, des directeurs de choses, etc. Parce que finalement il n'y a pas de chemin sur ces domaines-là, et je trouve qu'on ouvre là un sujet qui est vraiment très très intéressant.
Donc merci.

Fabien COUTAREL

Il y a un espace auquel je n'ai pas répondu tout à l'heure, mais pour moi il est très fort. C'est surprenant que je l'aie oublié, c'est l'espace associatif.

Je pense que les associations professionnelles des métiers de l'ergonomie réunissent un certain nombre d'acteurs qui s'investissent et je crois qu'une des raisons de leur succès, c'est qu'ils trouvent là aussi, notamment quand ils sont plutôt isolés dans leur pratique, ils trouvent là aussi des espaces pour faire métier. Je pense que c'est très important. Ce n'est pas facile l'associatif en ce moment.

Je suis humble là-dessus parce que l'association des ergonomes et des étudiants, des anciens étudiants clermontois, a du mal à vivre. Difficile de trouver des engagements, mais je continue de penser qu'il y a là une ressource sous-estimée pour rester, comme tu le dis, ergonome. Il y en a d'autres.

Auditeur 10

Être ou ne pas être ergonome, c'est une question qu'on se pose tous. Des fois on la résout assez facilement en disant je ne suis pas ergonome. Une manière de faire, c'est de dire je ne suis pas ergonome, et du coup d'assumer ça.

En revenant tous les ans, quand je peux, aux Journées de Bordeaux sur la pratique, en repartant, je me dis toujours “je suis une merde” ou c'est quand même super inspirant. J'ai appris quelque chose ici qui m'a bien servi. Je crois que c'était une proposition de Bernard [DUGUE].
C'était de se fixer des objectifs de transformation de type A, B ou C. Moi, c'est quelque chose qui m'a permis de rester un peu dans le coup. Dans le diagnostic, on voit qu'il y a des pistes d'amélioration.

Si elles sont de type A, c'est-à-dire valables et applicables, on y va tout de suite. C'est peut-être faisable dans le contexte où on intervient, donc on y va.
Si elles sont de type B, ce n'est pas déjà prêt, mais en y travaillant avec un groupe interne, ça peut marcher. On peut mettre en mouvement les gens qui sont prêts à le faire dans l'organisation où on intervient.
Et si c'est de type C, qu'il faut faire appel à un ministre, on envoie Jacques Escouteloup.
Et puis, où soi-même, on laisse des pions pour voir si, plus tard, on ne pourrait pas tenter une action de ce type-là.

Juste de dire qu'une des manières aussi de se sentir ergonome, c'est de venir là, d'écouter des bons conseils comme ça et de repartir avec un peu de bagage qui fait expérience.

Fabien COUTAREL

Ce que j'entends dans ce que tu dis aussi, c'est choisir ses combats. C'est pour ça que je l'ai dit, mais je le redis, il n'y a pas une bonne ergonomie, il n'y a pas l'ergonomie développementale et puis les autres.

Si on a cette ambition-là, parce que certaines conditions le permettent, on peut tenter de faire ça. Il y a plein d'autres conditions où on peut faire des choses intéressantes aussi qui sont de la bonne ergonomie aussi. Juste en précisant nos ambitions et nos modèles d'intervention, ça nous équipera pour dire “ben là, ça ne sert à rien que je m'y épuise, les conditions ne sont pas là. Par contre, là, oui, ça vaut le coup”.

Peut-être que dans la progression sur la caractérisation des formes de participation et d'intervention associées, il y a aussi une manière de choisir ses combats et de prendre la fourchette quand il faut une fourchette et non pas le couteau alors qu'il aurait fallu une fourchette.

Auditeur 11

C'est vraiment une intervention très brève. C'est à propos de ce qui vient d'être discuté sur le fait que beaucoup de jeunes quittent la profession. J'ai pu noter tout à l'heure, Fabien, ce qui a été repris un peu par O.

Je ne voudrais pas qu'on soit exagérément pessimistes sur ça parce que je pense que c'est une caractéristique générale dans la société. Les gens sont formés et puis ils font un chemin dans la vie. Ils peuvent changer de profession. Ça peut être extrêmement positif pour eux, etc.

Là où c'est plus gênant, évidemment, c'est si on se dit qu'ils abandonnent la profession parce qu'ils sont épuisés, parce qu'ils ne sont pas accompagnés et ainsi de suite. C'est vrai qu'il faut prendre en compte ça, peut-être nous ramener à tes questions d'expérience.

Prendre en compte une chose, c'est que quand même, les ergonomes sont très souvent isolés. Ils sont isolés. Ils sont seuls là où ils sont.

Il faut qu'ils se construisent eux-mêmes des endroits où discuter de leur pratique. C'est sûr que ça doit être une préoccupation des sociétés qui organisent la profession, de la Self, entre autres, et puis des institutions de formation.

Auditeur 12

J'aimerais rappeler une définition du mot ergonomie. Qu'est-ce qu'un ergonome ? Vous vous souviendrez sans doute de Maurice de Montmollin.

Il disait que nous sommes des pirates. Qu'est-ce qu'un pirate ? C'est quelqu'un qui va aller chercher, quand il est ergonome, des modèles, des méthodes, à un ensemble de sources, à un ensemble de disciplines différentes. Et de ce point de vue, moi je dissèque d'ordinaire le métier en trois grandes parties.

La technique, nous sommes des techniciens. Nous allons chercher des modèles et des méthodes en fonction des sujets qui nous sont proposés.
Des côtés scientifiques, on a des modèles reproductibles, répétables, grâce auxquels on sait à peu près où on va.
Le niveau stratégique, où on trouve aussi tout un ensemble de modèles, avec les jeux, les enjeux, les acteurs qui sont sur les organisations dans lesquelles on travaille.
Le niveau politique, avec les compromis qu'il faut faire et les leviers que l'on voit, ou les voies qui sont impossibles. Et là, c'est tous les méandres que tu me décrivais, Fabien.

Dans la gestion de ces différents niveaux, le côté pirate va intervenir par l'abordage et l'apprentissage de l'abordage. C'est sans doute une autre façon de nommer l'expertise. Et les échecs de ces abordages, qui se font particulièrement quand on est tout seul, quand on est nombreux, mais qui se font toujours plus ou moins, et c'est grâce à ça aussi qu'on apprend.

Une différence aux modèles managériaux, aux approches purement managériales, dont parlait Pierre, c'est que...ce qui rend notre discours moins lisible par nos clients, par nos interlocuteurs, c'est que nous avons une approche dite systémique.

C'est un mot que je n'emploie jamais quand je suis avec mes interlocuteurs. Vous savez tous ce que ça veut dire. Attaché à ce mot-là, c'est approche globale ou approche holistique, en un autre gros mot, et ça sert à la notion de complexité.

C'est ce qui fait qu'être ergonome, donc être pirate, c'est compliqué. C'est quelque chose qu'on ne sait pas faire quand on sort de notre apprentissage, de notre formation. C'est quelque chose qu'on va apprendre à faire au fur et à mesure où on va être confronté à des situations où on aura à piloter les méandres dans lesquelles on va se trouver et on va parcourir des chemins qui ne sont jamais dessinés à l'avance.

Et ça, c'est la fonction d'angoisse que nous décrit Devereux. C'est une gestion que l'on a à faire même lorsqu'on est ergonome bientôt à la fenêtre ou déjà à la fenêtre. Quand on entame une prestation, une intervention, venir entre, on ne sait jamais où ça va aller.

Et là se trouve cette expérience qu'on a bien du mal à partager entre nous tous, qui est capitalisée dans la Revue Activités, dans ce congrès, dans le congrès de la SELF, dans plein d'endroits, mais je dirais que chacune de ces expériences est singulière. Et je finirai avec Pierre Dac : "L'expérience est une lanterne accrochée dans notre dos qui éclaire l'avenir quand on se tourne pour regarder le passé".

Il veut dire que la transférabilité reste un point à acquérir pour nous. Et c'est quelque chose sur quoi plein d'entre nous ont déjà travaillé à travers les histoires, à travers des thèses qui ont été réalisées. Je pense que se trouve là un bout de chemin qui nous aiderait.

Johann PETIT

Bon, il n'est pas d'accord, mais il ne réagit pas.

Fabien COUTAREL

Si, je suis d'accord.

Auditrice 13

Avec Jérémy, on a une question. Du coup, ergonome, c'est un métier, des gestes de métier qu'on a du mal à voir au quotidien. On voit ce que fait un médecin, un enseignant.

Un ergonome, c'est plus compliqué. Et dans notre formation, du coup, on vit quand même des expériences en stage ou en alternance où on peut un peu construire ces gestes de métier mais c'est un peu des expériences où on se met à l'épreuve et ça peut nous affecter parce qu'on est au cœur du réacteur. Et nous, en tant qu'alternants, on a une grosse intervention et nos interventions, c'est un peu nos bébés. Quand ça marche, on est vraiment satisfait. Et quand ça ne marche pas, à l'inverse, des fois, on en pleure.

Et du coup, on a quand même une question parce qu'on se demande un peu... Je te laisse faire la question.

Auditeur 14

Du coup, la question, c'était un peu pour ouvrir et peut-être essayer de revenir en aval de cette question qu'on se pose aux Journées de Bordeaux de c'est quoi être ergonome. On en a un peu parlé, notamment le fait que dans la littérature, c'est très peu décrit, cette expérience d'ergonome qu'on peut vivre.

Mais du coup, au-delà de ça, est-ce qu'il y a d'autres difficultés, d'autres problèmes racines qu'on peut identifier qui font qu'aujourd'hui, on a du mal à définir ce que c'est d'être ergonome et qu'aujourd'hui, on se retrouve à se poser cette question : qu'est-ce que c'est être ergonome ?
Est-ce qu'il y a d'autres choses qu'on n'a peut-être pas discutées dans la conférence qui peuvent un peu donner des clés ? C'est des problèmes où on sait qu'on peut partir de ces problèmes pour essayer de savoir comment est-ce qu'on peut plus définir et répondre à cette question.

Fabien COUTAREL

Dans les Journées de Bordeaux, il faut un thème, il y en a eu un, et on a élaboré autour de ça.
Évidemment, ça n'épuise pas l'ensemble des questions de la pratique. Il y a 30 ans de Journées de Bordeaux.
31ème année et 30 Journées de Bordeaux. Une petite littérature à consulter pour répondre à la question.
Et puis, il y a sans doute trois journées riches devant nous pour élargir le problème.

Comment faire une pirouette ?