Accompagner la transformation des milieux productifs. Ce que veut dire être au service du développement.

Viviane Folcher

Professeur en sciences de l'éducation et de la formation, Institut Agro Dijon

Solange Ciavaldini Cartaut

Professeur en sciences de l'éducation, Université Côte d'Azur

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 :

Folcher, V. et Ciavaldini-Cartaut, S. (2025). Accompagner la transformation des milieux productifs. Ce que veut dire être au service du développement. 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.

Solange Ciavaldini-Cartaut : Mesdames, messieurs, chers collègues, bonjour à tous et à toutes. Nous tenons toutes les deux en premier lieu à remercier le comité d'organisation pour son aimable invitation à ces journées de la pratique en ergonomie. Alors Viviane Folcher et moi-même avons décidé de traiter de l'accompagnement à la transformation des milieux productifs, ce qui veut dire : être au service du développement. Alors, nous avons décidé d'aborder cette thématique sous la forme d'un dialogue entre nous et avec vous, mais aussi en faisant dialoguer nos disciplines. Alors en ce qui me concerne, c'est la psychologie sociale, la psychologie de l'activité et les sciences de l'éducation et de la formation et en ce qui concerne Viviane l'ergonomie et les sciences de l'éducation et de la formation. Alors d'ailleurs Viviane, pourquoi m'as-tu sollicitée ?

Viviane Folcher : Je t'ai sollicitée à partir d'une invitation, d'une interrogation des Journées de la pratique de Bordeaux qui cherchaient une intervention à même de déplacer les ergonomes de leur terrain familier.

Solange Ciavaldini-Cartaut : Ces 6 points retracent notre cheminement de l'intervention jusqu'à notre recherche. Depuis nos pensées plurielles autour d'une approche activité et travail jusqu'aux horizons visés par ces interventions recherche tels que par exemple, faire du travail une ressource durable du pilotage des organisations, mais aussi faire de la formation un moyen de transformation du rapport au travail.

Pensées plurielles dans une approche activité/travail

Alors, bien que nos trajectoires professionnelles soient extrêmement différentes, nous avons des proximités toutes les deux épistémologiques et théoriques, notamment en analyse de l'activité, en analyse du travail pour la conception.

Nous assumons aussi une forme de créativité dans la construction de nos programmes de recherche scientifique respectifs. On les qualifie ici de bacs à sable et aussi dans la créativité de nos objets de recherche, qu'ils soient voulus ou qu'ils se soient imposés à nous au fil de nos expériences et de nos interventions en recherche, parfois d'ailleurs dans une approche pluridisciplinaire qui nous caractérise. C'est par exemple le cas du pouvoir d'agir au sens d'Yves Clot en ce qui me concerne et du pouvoir agir au sens de Pierre Rabardel en ce qui concerne Viviane.

Faire œuvre au-delà de la démarche préventive et palliative

Viviane Folcher : Toutes les deux, ce qu'on partage aussi, c'est l'idée qu'on partage avec vous, c'est de faire œuvre au-delà d'une démarche préventive ou palliative. Faire œuvre, il y a quand même une modestie là-dedans, contribuer à quelque chose qui dépasse une démarche préventive ou palliative, moi, je dirais, tel que c'est écrit finalement, pour moi faire œuvre, dans ma pratique d'intervenante-chercheuse, c'est œuvrer, faire advenir des transformations durables du travail et puis des changements dans le travail. Et cette préoccupation-là, elle m'a amenée très tôt à entrer en conception parce que du coup faire advenir la transformation, je me suis dit, comment je m'y prends : je vais essayer d'entrer par le biais de la conception et puis petit à petit ce que j'ai construit comme objet, je dirais, c'est de traiter du devenir des organisations en considérant finalement que ce sur quoi il faut agir, c'est bien sur l'armature du travail et du coup ce faisant, le travail va devenir pour moi, un moyen d'un chemin de cette armature du travail qu'est l'organisation, j'ai donc thématisé ce chemin par le terme de genèse des organisations, de genèse organisationnelle. Voilà un peu mon petit bac à sable.

Solange Ciavaldini-Cartaut : D'accord, écoute, moi en revanche, faire œuvre, ça renvoie plutôt aux enjeux de transformation et de développement du sujet de l'activité. Au-delà aussi, c'est notre point commun, des démarches préventives et palliatives des atteintes à la santé, qui, pour moi, sont aussi une limite qui me semble avoir été pointée par l'ergonomie constructive de Pierre Falzon ou les travaux de Flore Barcellini par exemple. En ce qui me concerne, la vraie question, c'est de savoir dans quel cadre le changement qui est voulu et pas subi, peut vraiment être une opportunité de développement durable du pouvoir d'agir dans les situations de travail et en rapport avec l'environnement, ce qui en général est un petit peu en décalage par rapport à la question de l'intervention dans le champ de l'ergonomie qui pointe plutôt davantage le développement du management des compétences plutôt comme levier du développement organisationnel.

Viviane Folcher : Ok donc en fait, on voit un tout petit peu, j'espère, des points de différence entre nous, mais je me dis, est-ce qu'on a un point commun, alors, oui certainement, on a un point commun : le fait de faire tenir ensemble ce qui ne peut pas tenir ensemble Et quels sont ces deux critères un petit peu connus ? Un critère de vérité, donc dans nos interventions recherche, c'est celui qui va fonder notre diagnostic et qui va légitimer notre action auprès de nos interlocuteurs, ce pourquoi ils nous ont appelés. Et puis il y a un critère d'efficacité qui lui, va piloter notre action d'intervenants-chercheurs et va un peu fonder notre utilité sociale pour

parler comme Yves Schwartz et du coup, c'est bien ce critère d'efficacité qui va nous faire prioriser, je dirais, des choses qui marchent dans nos pratiques, des choses qui marchent avant d'être vraies, quitte à en comprendre après coup les ressorts, donc voilà un petit peu nos points communs, je pense qu'on peut les partager au-delà de cette pratique d'intervenants-chercheurs, en tout cas dans ce dialogue-là, on partage ça il me semble.

Se mêler du cours anormal des choses

Solange Ciavaldini-Cartaut : On partage aussi autre chose, se mêler du cours anormal des choses. En effet, ce qui nous caractérise toutes les deux, et pourtant je ne suis pas ergonome, c'est de vouloir faire de la recherche fondamentale de terrain au sens d'Alain Wisner, déterminée profondément par les questions qui se posent par les rencontres, ou plutôt les problèmes que rencontrent les professionnels sur le terrain. Et c'est pourquoi nous accordons d'ailleurs le primat à la phase d'intervention sur la phase de recherche et l'inversion des deux termes n'est pas innocente en ce qui nous concerne. Nous ne disons pas, nous faisons de la recherche intervention, nous faisons de l'intervention-recherche. Pourquoi ? Parce que pendant ce temps-là, la recherche, elle reste en embuscade.

Viviane Folcher : Alors oui, sur ça aussi, je crois qu'on a un point commun, notamment sur la primauté de l'intervention sur la recherche qui au démarrage, elle est, je dirais, en position d'écoute active et elle est très passive dans sa mobilisation. Et puis, oui aussi avec ce qui est écrit sur la diapositive qui est : perturber, intervenir, perturber, c'est à la fois les ergonomes qui ont produit ça, mais c'est aussi toute la tradition en sociologie avec les travaux d'Eugène Enriquez il y a très longtemps. Donc perturber, oui je suis d'accord avec perturber aussi et je dirais qu'on perturbe avec soin en se disant que l'œil qui est le nôtre, qui est un œil exercé sur le travail, il a un peu cette capacité à identifier rapidement ce qui fonctionne et ce qui dysfonctionne et surtout une capacité à nommer les choses.

Solange Ciavaldini-Cartaut : C'est très important pour nous et pour les professionnels de pouvoir mettre des mots sur des choses qu'au quotidien, dans le flux du travail ordinaire, des professionnels n'arrivent pas à identifier. C'est important parce que nous travaillons dans des métiers et dans des milieux productifs particuliers. En ce qui me concerne, ce sont les métiers de la relation humaine, des métiers du soin, les métiers de l'éducation, les métiers de la formation qui sont en permanence en souffrance, qui sont en tension à la suite d'innovations technologiques, pour prendre le cas de la formation. Nous avons affaire à des innovations

qu'on dit disruptives. L'intelligence artificielle est aujourd'hui au cœur de l'actualité, mais il y a aussi l'utilisation de la simulation et de la réalité virtuelle en formation par exemple, mais ce sont des métiers surtout qui sont pris en étau entre des réformes politiques impensées, brutalisantes, rapidement mises en œuvre sur le terrain, où la question de la qualité du travail se pose de manière centrale, la qualité au sens co-construite avec les acteurs de terrain et non une qualité normée, et imposée par le dessus, parfois même des cœurs de métier qui se trouvent désalignés par rapport à des attentes institutionnelles. Donc face à ce que je qualifie, moi, de perte de sens au travail, perte d'attractivité, perte de reconnaissance des qualifications parfois, le pouvoir d'agir passe par, de mon point de vue, une reconquête collective, cette capacité de renormaliser le cadre du travailler ensemble, car comme le dit Yves Clot, pas de bien-être sans bien faire.

Accompagner : la question de l'intervention recherche

Viviane Folcher : Du coup, ça nous emmène au deuxième point, qui nous paraît important, et qui est : Accéder à l'existant dans une co-construction. Du coup un des enjeux qu'on partage aussi, je pense largement dans cet amphithéâtre, c'est le fait qu'il y ait cette reprise en main du cours anormal des choses qui n'est pas donnée, qui est construite et qui est quasiment bâtie et proposée par l'intervention recherche et je pense plus largement par les ergonomes. C'est bien une lecture, une autre lecture d'une réalité. Et on pourrait dire dans ce sens-là, cette reprise en main du cours anormal des choses par nous dans ce geste d'intervention recherche, c'est déjà un geste, je pense, d'accompagnement en fait tout de suite. Et ça nous emmène, ici, dans finalement ce qui est un peu le cœur de notre point de vue de l'intervention recherche qui est la question de l'accompagnement. Si on regarde l'étymologie du mot accompagnement, c'est intéressant parce qu'accompagner, en fait, c'est manger le pain avec, et c'est être aux côtés de. Donc quand on est dans accompagner, quand on envisage l'intervention dans ces termes-là, on peut se dire, mais finalement, quelle est sa pulsation, quel est son mode d'existence à l'intervention recherche ?

Solange Ciavaldini-Cartaut : Alors moi, il me semble qu'un mode d'existence, une pulsation possible, passe essentiellement par ce que différents auteurs appellent le collectif de travail ou, pour nous, une communauté scientifique élargie pour reprendre d'autres termes, qui associe ce milieu du travail avec le milieu de la recherche dans une volonté de réunir autour de la table des métiers, une approche pluricatégorielle du responsable de l'organisation du travail jusqu'à l'ouvrier dans sa situation. Et cela pour pouvoir co-construire ensemble le cadre

de l'intervention recherche, c'est-à-dire, des objets qu'on peut qualifier d'objets frontières parce qu'ils doivent résulter d'accords et de consensus entre des urgences et des préoccupations au départ très différentes, des centres d'intérêt parfois différents, ce que Pascal Béguin appelle des mondes différents entre la recherche, le terrain, mais aussi des enjeux organisationnels et puis la survie au quotidien sur la chaîne de montage ou dans la situation de travail.

Le pas de côté du chercheur

Viviane Folcher : Du coup, je vais continuer avec ce qu'est notre affaire commune et qui est écrit dans les termes de co-conception. Quelle est notre affaire dans cette histoire-là, c'est-à-dire d'une intervention recherche qui accompagne, qui se mêle de la conception, qu'il s'agisse de formation ou d'organisation, vous l'aurez compris, on a un peu cet objet partagé ? Et je dirais que si on peut avoir une formule, c'est que notre affaire, c'est de fabriquer des concepteurs et pas que des praticiens réflexifs. Alors avec une première idée, en tout cas de mon côté, qui est de se dire que cette réflexivité des concepteurs et pas que des praticiens réflexifs, il y a l'idée que si réflexivité il y a, et elle est extrêmement importante, elle vise à ancrer un vécu individuel pour un agir collectif de conception, je dirais de demain et donc c'est bien des concepteurs du travail qu'on essaye de fabriquer, qui vont s'engager dans une mise à l'épreuve, je dirais, de son armature qu'est l'organisation. J'avais proposé cette formule-là dans un écrit qui n'est pas tout à fait en train de sortir, et qui est très discuté et discutable de nommer les acteurs avec lesquels j'interviens et de les libeller comme étant tous des concepteurs du travail.

Solange Ciavaldini-Cartaut : Alors s'il y a quelque chose qui est assez commun, chez nous deux, c'est cette idée de la place centrale de la construction. Alors activité constructive, activité productive, on comprend un petit peu là où tu veux nous emmener Viviane de par tes rattachements à Pierre Rabardel, mais concepteur, oui concepteur de mon côté aussi parce que la vraie question quand on travaille sur la transformation durable et le développement, c'est comment rendre les personnes autonomes, comment susciter leur propre processus agentique vis-à-vis de ce qu'elles vivent. Et donc oui, nous aussi en intervention recherche, on travaille sur des concepteurs, concepteurs de la formation, concepteurs de l'enseignement, concepteurs d'artefacts, pour remettre de la créativité là où il n'y en a plus, redonner la main aux acteurs de terrain pour qu'ils mettent à leur forme des objets, des processus pour ne plus subir le changement, mais le co-construire, pour ne plus subir des innovations, mais les porter.

Et donc pour pouvoir changer leur rapport au travail, on parle sur le papier de travail collectif, de travail collaboratif, de travail interpersonnel, interprofessionnel, mais à quelle occasion réunit-on les conditions pour que les acteurs co-construisent cette façon de faire leur travail entre eux ? Donc ce qui est visé pour moi, c'est l'expansion de l'agentivité individuelle et collective pour plus de sens au travail, plus d'épanouissement. Moi, j'accompagne comme un chef d'orchestre. Je vais même au-delà, j'assume une responsabilité très particulière, c'est d'être l'agent du développement de l'activité des personnes avec qui je travaille et je le fais dans un cadre méthodologique particulier qui est le laboratoire du changement. Ça s'appelle comme ça, Change Lab en américain et qui vient tout simplement des travaux de l'université d'Helsinki autour des travaux d'Yrjö Engeström et de son équipe sur les théories de l'activité collective.

Viviane Folcher : D'accord, du coup ce qui me vient dans la métaphore que tu as utilisée qui est “chef d'orchestre”, alors chef d'orchestre, j'aime bien, mais je me suis dit, moi mes affaires donc le travail, l'armature du travail, le travail de l'organisation et le travail comme un moyen, comme une passerelle pour travailler l'armature, ça se discute, c'est-à-dire qu'on peut prendre le travail comme moyen, pas comme finalité et prendre comme finalité les organisations et leur devenir. Tout ça m'emmène quand même, si j'ai une métaphore, ça sera plus celle de l'architecture et de l'architecte que du chef d'orchestre. Je te passe la parole peut-être.

Nos horizons

Solange Ciavaldini-Cartaut : Ah oui, c'est ça. Alors, on va vous parler maintenant de nos visées. Alors, cette perspective, elle est émancipatrice, pour nous la recherche, elle s'efforce, quand elle advient, de créer des murs porteurs après l'intervention : Que se passe-t-il lorsque nous quittons le terrain ? Et donc, pour que ces murs porteurs portent le changement durablement et préservent la santé de celles et ceux qui font le travail, il est important que ces personnes, sur un temps long, se soient autonomisées par rapport à leurs problèmes, par rapport aux leviers d'action. Et donc on a aussi une obligation, nous, au plan scientifique, c’est non seulement d’avoir fait les murs porteurs, mais aussi de disposer de traces d'évolution concrète des pratiques qui fassent preuve d'efficacité, l'efficacité du changement qu'on a accompagné par exemple pour convaincre le périmètre politique, les décideurs, l'organisation du travail, de poursuivre ou d'arrêter ce fameux changement, de généraliser les résultats d'une expérimentation. C'est-à-dire que l'organisation du travail attend beaucoup des chercheurs,

elle attend la preuve. Et cette preuve, eh bien, elle va essentiellement reposer sur un certain nombre de paramètres sur lesquels va venir s'instaurer le rapport efficacité, vérité et justice.

Viviane Folcher : Je partage, moi ce que j'aurais à dire sur les perspectives émancipatrices, si je poursuis mon fil, qui est devenu au fil du temps, c'est un chemin aussi professionnel un peu long, mais en termes de perspectives émancipatrices, moi ce que j'aurais à dire c'est bien ce sur quoi je suis aujourd'hui, un peu arc-boutée, c'est bien de développer une culture dans les organisations, une culture de l'expérimentation, de nouvelles façons de travailler, de nouvelles façons de faire travailler. Et du coup, si je pousse le bouchon là oralement sans l'avoir jamais écrit nulle part, si je me dis les choses, je me dis, mais finalement ce que je cherche, après quoi je cours, ça serait peut-être l'émancipation de l'organisation par le travail. C'est peut-être ça, ça serait peut-être ça mon objet d'aujourd'hui jusqu'à quelque temps encore. Côté convocation, je partage, on est attendu sur la rigueur, les chercheurs, intervenants chercheurs, mais chercheurs, sur la rigueur de nos méthodes, sur la solidité scientifique de notre propos. Donc et puis il y a une chose que j'aimerais dire ici et que je partage de temps en temps avec d'autres, et c'est là où il y a quand même un jeu de taquin qui s'installe, au sens où, ce qui nous arrive, bien qu'on le mérite, c'est régulièrement d'être débordé par des objets. En fait, on est tiré par l'extérieur, et les objets d'intervention recherche qu'on va travailler ne sont pas les nôtres, et on se laisse emmener. Donc on a un problème de débordement, je dirais, d'objets qui ne sont pas les nôtres, et dans lesquels il faut qu'on aille pour traiter le problème qui est à la hauteur.

Alors quelles sont nos stratégies ? Je vais le dire, d'autant plus qu'il y a un projet que je suis en train de soumettre, sans aucune certitude qu'il soit accepté et financé. Mais les stratégies qui sont les miennes, comme je sais que ça va m'arriver, que je vais être débordée par les problèmes qui vont m'être amenés, qui vont beaucoup m'intéresser, et qui vont m'emmener là où je n'ai pas pied pour vous dire les choses, parce que c'est aussi mon métier, eh bien ma stratégie est très simple. Dans un projet récent, je vous le livre comme cela, j'ai porté une enveloppe budgétaire et temporelle de 1 an que j'ai appelée "connaissance du milieu". Alors évidemment, vous allez me dire "ça fait rigoler ! Attends les chercheurs, ils prennent un an de connaissance du milieu !" Tout à fait ! Et la demande qui m'est adressée, c'est une demande/une commande d'innovation managériale et organisationnelle. Oui je vais essayer de gagner un an. Si c'est pas un an ce sera moins, mais un an pour comprendre le milieu, pour connaître le milieu, le travail, les organisations, le périmètre d'acteurs avec qui je vais pouvoir engager la construction d'un objet et de l'expérimentation organisationnelle et managériale.

Donc voilà, je vous dis comment on se retrouve coincés et je vous parle de nos marges de manœuvre qui, évidemment, peuvent sembler très luxueuses. J'entends ici un an de connaissance du milieu. Pour les consultants, ça ne passe pas. Du reste, c'est possible.

Echanges avec la salle

Intervenant 1 : Merci à toutes les deux pour cet éclairage sur votre métier dans la recherche. Je me pose une question. Là, dans les propos que tu viens de tenir Viviane, quelque part c'est vous qui êtes à l'initiative de la demande d'intervention recherche. Et il me semble — mais c'est vous qui le savez mieux que moi — que les milieux professionnels auxquels vous vous adressez dans ce cadre-là, avec vous en tant que porteurs d'une demande, est-ce que vous n'avez pas le sentiment que les milieux professionnels, qui sont donc vos contacts, n'ont pas un objectif eux de résultat et ne se sentent pas en danger donc vous ouvrent largement le champ de recherche que vous êtes venues explorer ? Parce qu'il me semble que par contre, pour les collègues consultants ou ergonomes internes, quand on a une demande, l'entreprise exige des réponses. Alors est-ce qu'il y a une forme de dichotomie ? J'aimerais en savoir un peu plus. Merci.

S. Ciavaldini-Cartaut : Alors personnellement, je n'ai jamais de demande au sens où je ne suis pas à l'origine de cette demande. Je n'ai pas besoin d'intervention recherche. Je fais par ailleurs beaucoup de recherches sur des objets très différents. Mais c'est toujours le terrain qui vient nous chercher. Et il vient me chercher pas du tout en ordre de marche, mais plutôt en ordre dispersé, avec des urgences, des balises, des SOS, etc., des trucs qui clignotent. En me disant : "madame Cartaut, on a vu un peu ce que vous faisiez à droite et à gauche, ne pouvez-vous nous écouter un peu, venir voir ce qui se passe sur le terrain parce qu'on n'en peut plus, pour essayer de trouver des solutions." Et c'est plus rarement l'organisation du travail qui nous passe une commande, avec un vrai budget, un périmètre, un objet clair. C'est toujours dans la dispersion qu'on vient chercher, et souvent il n'y a même pas d'argent derrière, pas de budget, et un des travaux qui est à faire en ce qui me concerne, c'est d'aller trouver des financements, pour définir une sanctuarisation en termes de temps, de moyens, etc. pour accompagner les professionnels ou les commanditaires qui vont ensuite se définir comme tels une fois qu'il y aura le budget, pour trouver des solutions. De ce que je vois autour de moi, souvent, quand le commanditaire a une commande et qu'il vient démarcher, elle tape à côté de ce que les professionnels du terrain nous disent dès qu'on vient les voir.

L'organisation du travail n'a pas toujours une très bonne connaissance du travail réel et vous le savez à plus d'un titre. Et donc, vous voyez, il y a rarement de la demande au sens où vous l'évoquez. En fait, c'est une rencontre. Et j'ai envie de dire, pas une rencontre fortuite, mais une rencontre d'urgence. C'est souvent une rencontre d'urgence. Pas parce que la santé des personnes est en jeu, mais parfois il y a seulement un besoin de trouver une solution. Parce que les solutions, personne n'en a et on se dit peut-être que les chercheurs vont apporter une solution. Il y a une espèce de "Mon Dieu, mais la recherche !" Mais la recherche parfois elle est - passez-moi l'expression - un peu démunie, un peu "à poil" comme on dit. Et pour être juste, il faut se donner le temps d'être à la hauteur des attentes de solution qui nous sont faites.

Intervenant 2 : Oui bonjour, je trouve très intéressant qu'on ait la parole des chercheurs sur la question ou sur les questions d'intervention. Ceci étant dit, je rejoins un peu ce qui vient d'être dit à propos de la demande, mais vous avez répondu et je vous en remercie. Cependant, moi j'ai une question qui m'anime beaucoup et vous l'avez évoquée. D'ailleurs Viviane vient d'en parler, de la durée d'intervention. Moi ce qui m'importe beaucoup, c'est que dans cette salle il y a beaucoup de gens qui font de l'intervention, je crois. Il y en a beaucoup qui font ou qui pensent faire de l'intervention, je crois aussi. Et je crois qu'il y en a beaucoup qui manœuvrent professionnellement dans des durées d'intervention qui sont relativement courtes, je crois aussi. Alors évidemment les objectifs qu'on peut avoir ne seront pas les mêmes.

C'est la première chose. La deuxième chose, c'est que ce qui est attendu éventuellement par ceux qui convoquent l'intervention, et là je reviens sur ce que vous évoquez précédemment. Quand on est sur une conduite de projet, ça je peux en parler puisque je fais ça depuis 40 ans. Les objectifs d'une conduite de projet sont extrêmement bien définis et on attend effectivement qu'il y ait une production par l'ergonome. Là, je parle des ergonomes. On attend que cette production soit en rapport avec les questions qu'on se pose sur une conduite de projet. Je pense que Viviane connaît très bien ce domaine-là. Alors évidemment, on n'est pas tout à fait dans des objectifs de recherche qui seraient orientés vers la recherche de connaissances relatives à l'homme ou aux situations de travail, etc. Mais on est dans des objectifs de recherche qui touchent plus particulièrement à trouver des solutions aux questions du point de vue de la conception. Alors évidemment on n'est pas sur les mêmes champs. Et moi j'entends bien, et c'est pour ça que je suis content d'entendre des chercheurs qui nous expliquent ce à quoi ils sont confrontés et on ne peut que les remercier d'être venus.

S. Ciavaldini-Cartaut : C'est rassurant, merci ! Viviane, c'est pour toi la réponse.

V. Folcher : Je peux juste dire un mot. Effectivement, il se trouve que je suis chercheur mais j'ai aussi un parcours dans lequel j'ai été formée à l'ergonomie donc j'ai ce métier en main, de consultant. Après j'ai fait une thèse, puis j'ai continué et je suis devenue professeur d'université. Mais, ce que je veux dire, c'est que dans ce parcours d'universitaire, petit à petit, je me suis livrée à l'exercice d'une diversité de formes d'ergonomie. Et ça m'a beaucoup intéressée. De l'expertise CHSCT, dont j'ai beaucoup fait et dont j'ai vu les limites. De la thèse de laboratoire qui produit de la connaissance. Tout ça a produit la professionnelle que je suis aujourd'hui, qui est une chercheuse mais qui est aussi très intéressée par la conduite de projet, et pour une raison très simple. Ce qui m'importe, c'est d'avoir une contribution à faire advenir quelque chose qui transforme les milieux du travail. Et donc de ce point de vue-là, je suis comptable d'un planning de transformation dont je peux rendre compte. Même si effectivement, par exemple, selon les demandes, je peux négocier un temps long de connaissances du milieu, je vais essayer de le gagner pour gagner en solidité dans l'accompagnement que je vais apporter. Donc voilà ce n'était pas vraiment une réponse mais j'entends ça.

S. Ciavaldini-Cartaut : Sur le rapport au temps, juste une précision. L'intervention peut être courte et la recherche peut être longue. Quand on parle du temps long, tout n'est pas forcément mené en parallèle puisque vous avez compris qu'il y avait deux phases. Et on a insisté sur cette séparation temporelle importante, parce qu'on ne va pas donner la même énergie aux mêmes priorités, et donc l'intervention peut durer de quelques semaines à quelques mois en ce qui me concerne. Et la recherche prend beaucoup plus de temps.

Intervenant 3 : Moi je voulais intervenir parce que j'étais interpellé par plusieurs termes qui reviennent régulièrement dans ce que vous exposez, qui est par ailleurs très intéressant. C'est la notion d'objet et la notion de désynchronisation. "On court après". Et en fait je me pose la question de la façon dont vous concevez la pratique du chercheur par rapport à ceux qui pratiquent leur travail au quotidien et donc est-ce que ce fait de courir en permanence après un objet, finalement, ne re-questionne pas la manière dont on aborde la façon dont on construit la recherche ? Peut-être moins dans l'objectivation, mais la construction de conditions d'intersubjectivité qui permettent d'être vraiment avec. Vous disiez accompagner, mais est-ce qu'on est vraiment condamné à courir avec ou plutôt à faire avec pour essayer de faire émerger des choses dans le temps de la pratique et le temps de la recherche, qui ne

seraient peut-être pas aussi disjoints que ce que vous présentez. C'est une question que je renvoie aussi à la façon dont on articule la recherche par rapport à l'objet ou peut-être autre chose.

V. Folcher : Du coup, pour se faire comprendre, on a grossi le trait dans l'intervention et la recherche pour montrer quelque part la pulsation au sens de la pulsation cardiaque. Qu'est-ce que l'intervention recherche en tant que pulsation ? Mais c'est vrai que dans ce trait qu'on grossit, il y a effectivement la recherche qui est tout le temps mise au placard, sous le tapis, voire absente, et qui réapparaît. Donc c'est un jeu dans lequel le temps de la recherche sera toujours en retard par rapport au temps de la production. De mon point de vue ce n'est pas quelque chose qu'on doit chercher à résoudre. Ce n'est pas la peine de s'arc-bouter pour synchroniser les deux, ce n'est pas utile. Par contre, ce qui est très intéressant, puisqu'on parle des frustrations, qu'est-ce qu'on en fait de ces frustrations ? Comment on tricote ces exigences temporelles qui sont différentes et en même temps réciproquement nécessaires ? Et c'est ça, le travail qu'on fait derrière. L'intervenant chercheur, lui, tricote cette affaire de temporalités, de mon point de vue. C'est une différence entre la recherche et la pratique. Mais ça ne veut pas dire que cette disjonction irréductible rend incompatibles les deux univers, au contraire. À nous de fabriquer les échelles et les passerelles, je pense.

S. Ciavaldini-Cartaut : En fait, dans la phase d'intervention, on fait avec eux à 100 %. Notre temps est dédié à même 200 % aux acteurs. Et nous on se met complètement entre parenthèses en ce qui concerne nos propres contraintes. Mais une fois que l'intervention est terminée, que sa visée a été atteinte du point de vue des acteurs, quels qu'ils soient, que ce soit les praticiens, les responsables RH, ou d'autres interlocuteurs. Là, quand nous avons besoin de continuer à travailler avec les praticiens pour partager avec eux les connaissances produites à propos de leur travail ou de leur rapport au travail, eux, leur préoccupation n'est pas de produire de la connaissance. C'est d'avoir eu des solutions à leurs problèmes, vous voyez ? Et donc là on est dans un point de tension où on a besoin aussi de leur point de vue sur les connaissances produites pour être juste, pour pouvoir dénoncer, pour pouvoir montrer des exemples qui sont illustratifs. Parce qu'on ne fait pas de la recherche dans nos laboratoires. On est au plus près du terrain. On est convaincu que cette proximité est salutaire. Donc c'est là qu'il y a une disjonction et une frustration où on court après. Mais c'est normal. D'ailleurs, parlons des métiers. Nous ne sommes pas ergonomes, vous l'avez compris. En tout cas, pas moi.

Dans les champs de l'éducation et de la formation, dans le domaine professionnel, il y a très peu de chercheurs qui font de l'intervention recherche. Ce qui est très singulier dans le champ des sciences de l'éducation et de la formation, c'est nos profils. Nous, nous faisons de l'analyse du travail, de l'analyse de l'activité, pour la conception de la formation, du changement, pour accompagner les innovations, pour développer des expérimentations, etc. Et donc, la plupart des recherches sont collaboratives, voire expérimentales. Chacun dans son labo, on fait passer un questionnaire et les acteurs de terrain, leur point de vue, on n'en a rien à faire. Donc si vous voulez, ce parti pris, nous l'assumons, et c'est compliqué à faire, c'est très long, mais c'est très enrichissant. Et ce qui nous nourrit au quotidien c'est de pouvoir avoir accès à ce terrain-là et d'être confrontées à des objets qu'il faut co-construire avec les acteurs. Si on regarde nos parcours dans nos propres champs de recherche, nous avons 5 ou 6 objets de recherche, nous publions sur tel truc, tel machin, etc. On nous appelle des couteaux suisses dans les sciences de l'éducation, toutes les deux. Il y en a d'autres comme ça, des chercheurs qui assument la pluridisciplinarité. Du coup nous ne sommes pas catégorisables. On nous dit "oui mais vous n'êtes ni spécialistes de ça, ni spécialistes de ça." Oui mais face à la complexité on a peut-être besoin de moins de spécialistes de ceci ou de cela mais de gens plus polyvalents qui sont capables d'apporter un regard pluridisciplinaire qui a la force de soulever des connaissances là où un champ seul n'arrive plus à saisir la complexité de ce qui s'y joue. Voilà, ça c'est pour les objets "frontière" qui sont tellement inconfortables pour les chercheurs qu'ils préfèrent arriver avec leur modèle, prendre du recueil de données et s'éloigner au plus vite du terrain sans y laisser leur santé. Et nous, nous sommes sur un paradigme un petit peu différent.

V. Folcher : Je vais juste dire un mot qui me paraît important, parce qu'on parle de notre métier d'intervenant chercheur aujourd'hui. Moi je mesure, dans mon milieu, quand dans les projets la mayonnaise prend et qu'à un moment donné, c'est là et pas plus tard, donc ton article, ton truc, etc., ça gicle complètement. Parce que leur temps est notre temps et quand la collègue me dit "là, c'est leur rythme." Moi je dis, leur rythme est notre rythme. C'est d'une violence extrême, dans notre milieu professionnel. Donc mener l'intervention recherche c'est répondre "ah non, là c'est notre rythme parce que c'est son rythme. Et c'est maintenant, tout de suite. Il n'y a pas de vacances, il n'y a pas d'article, il n'y a plus rien." C'est très violent, je le dis. Voilà, c'est pour apporter quelque chose qui est un peu extérieur.

Intervenante 4 : Bonjour, je suis étudiante à Paris. Moi j'apporte par rapport à cette recherche un point de vue en tant qu'étudiante. Je trouve ça vraiment intéressant car dans notre stage qui est professionnalisant cette année, on ressent cette frustration du côté étudiant. J'évoque

ça par rapport à la phase d'immersion sur le terrain. On a bien sûr les attentes côté entreprise qui sont ponctuées par rapport à la production, et on a la phase d'immersion qui est très riche en termes de données, de compréhension du terrain, et de compréhension du point de vue des acteurs aussi. Cette phase parfois on est amenés à la passer très vite et on a la sensation qu'on doit parfois la bâcler. Donc je trouve que votre recherche s'inscrit autant du point de vue professionnel pour toute personne amenée à mener une intervention que du point de vue de l'étudiant, et dans la formation. Parce que dans la formation, c'est quelque chose qui je trouve est nécessaire et peut être très riche finalement dans l'apport de compétences. Je voulais juste souligner cela.

V. Folcher : Merci !

Intervenant 5 : Bonjour, merci beaucoup. J'avais une question. Je vois bien la distinction que vous faites entre la phase d'intervention et celle de recherche. Je m'interroge et me demande comment vous mobilisez cette seconde phase. J'ai bien compris, vous continuez à mobiliser les acteurs, vous partagez un certain nombre de matériaux, de constructions, et comment faire pour que ça ne fasse pas intervention au sens où ça ne peut pas ne rien produire pour ces acteurs même si les temporalités initiales du projet et des engagements sont dépassées. Mais je voulais vous entendre un peu là-dessus. En théorie, j'ai envie de dire, c'est difficile d'imaginer que ça ne reste pas l'intervention, une forme d'intervention. Voilà je souhaitais vous entendre là-dessus.

V. Folcher : En fait, ce n'est pas possible. Ça fait intervention. Et c'est bien le problème d'ailleurs. Parfois, le temps que la recherche se mette en route et soit productrice de quelque chose d'intéressant pour nous et pour eux, et le fait de revenir, finalement, on poursuit l'intervention. Il ne peut pas en être autrement, je pense. Mais sur un autre registre, un autre plan. Qui est celui des acquis, des chantiers à venir, qui est celui de l'essaimage par exemple. C'est un tout autre objet. En fait, ce sont des nouveaux objets d'intervention recherche.

S. Ciavaldini-Cartaut : Pour les praticiens, ça les amène dans cette phase à notre contact, au contact de nos paires de lunettes pour regarder leurs situations, leurs problèmes. Cela les amène à s'acculturer et à maîtriser du vocabulaire qui relève du langage de la recherche, voire à être beaucoup plus sensibilisés aux outils permettant méthodologiquement la démarche dite scientifique, d'initiation. Quelque part, ils se mettent à parler avec le langage du chercheur. Dans cette phase-là. Et donc ils viennent un peu sur notre territoire, dans notre

monde à nous. Mais ça c'est possible parce que pendant un temps, on a co-construit un vocabulaire dans les deux sens. On a appris à parler avec leurs mots du métier et eux avec les mots du langage de la recherche. Dans cette phase-là bien sûr ils sont sollicités sous la forme de séminaires, de réunions de travail, de restitutions. Mais ils collaborent aussi, pour certains, pas tous, à communiquer les résultats de la recherche, à essaimer, dans leur propre périmètre professionnel. Ils deviennent des concepteurs de supports de formation ou d'actions de formation, avec des possibilités de produire des artefacts nouveaux et de les partager auprès de leurs collègues, donc ils contribuent à une forme d'essaimage. Mais cet essaimage ne s'appuie pas sur des choses qui avant notre venue étaient considérées comme "ça marche !".

Dans l'essaimage, ce qui est essaimé par eux, c'est ce qui est solide d'un point de vue scientifique. Donc ils se sentent là légitimes ensuite à parler autrement de leur métier ou de leur situation en s'étant approprié les connaissances co-construites avec eux et le vocabulaire pour en parler autrement. J'ai envie de dire, la phase de recherche, ce qui est difficile, c'est de les amener vers nous, et on ne peut pas les obliger à ça. Donc ça reste une recherche de sens pour eux. Ça ne couvrira jamais la majorité du groupe avec lequel on a travaillé. Certains simplement - on va dire 10 à 15 % - viennent de notre côté contribuer. Donc on court après mais pas après le grand nombre. Seulement auprès de quelques-uns pour qui cela fait sens de s'émanciper et de s'épanouir dans ce nouveau type de tâches.

Intervenante 6 : Bonjour, merci beaucoup pour votre présentation. J'ai une question pour Viviane et une réflexion. C'est extrêmement difficile aussi au Québec de faire de l'intervention recherche ou de la recherche intervention. C'est très peu financé. Et on est un peu vu comme des bêtes bizarres, parce que finalement on nous dit que ce n'est pas de la recherche. Donc c'est compliqué aussi de justifier ce qu'on fait. Mais actuellement j'ai la chance d'être avec des partenaires depuis maintenant 3 ans. Et on se voit toutes les 3 semaines. On a des rencontres statutaires toutes les 3 semaines et on discute de tout. On discute du moment dans lequel on se trouve sur le terrain, du volet intervention quand on est coincé, les ficelles qu'on peut tirer stratégiquement, etc. On discute des résultats qu'on a trouvés, et on ne sépare pas vraiment la phase d'intervention et de recherche au sens où ils participent aux orientations. On n'attend pas que ce soit fini pour mettre en débat. Et on est capables de le faire seulement avec notre partenaire qui est là depuis 3 ans. Je trouve parfois que c'est un peu artificiel de dire qu'on sépare ces phases-là. Sur le papier c'est vrai peut-être mais dans les faits, justement, si on construit ensemble c'est qu'il y a un aller-retour constant entre le partenaire et le chercheur dans la posture qu'on a. Voilà c'était un peu la réflexion que ça

m'évoque. Et après ma question pour Viviane. Moi je viens de la pratique aussi, avant d'avoir atterri dans l'académique et ça m'a beaucoup mis en tension pendant mon parcours académique de lâcher la pratique quelque part. Et je me suis dit que c'est parce que j'avais été praticienne que j'avais été capable de bâtir un certain nombre de choses et que les stratégies de praticien : de faire partie des meubles, de passer du temps, faire semblant de, comme on dit au Québec faire la niaiseuse. J'ai mobilisé ça quand même dans les recherches donc j'aimerais t'entendre Viviane là-dessus, puisque tu as un ancrage de praticienne, quelles sont les stratégies que tu gardes ? Qu'est-ce que tu mobilises dans ton expérience de chercheur, qui vient de la pratique ? Je pense que c'est important.

V. Folcher : Je peux répondre par la fin. Je dirais que si je suis l'intervenante chercheuse que je suis aujourd'hui, c'est parce que j'ai été formée à un métier, qui est l'ergonomie, et que j'ai totalement tout importé de cette formation à un métier dans ma pratique d'intervenante chercheuse. C'est-à-dire, ce que je récupère, c'est tout. C'est un transfert intégral, de tous mes acquis de jeune professionnelle au métier d'ergonome, donc toutes ces années-là où j'ai bâti des savoir-faire, des compétences professionnelles de consultant. En fait, j'ai fait un transfert en intégralité. Il n'y a rien que je n'ai pas récupéré de ma formation d'ergonome. Je crois qu'il n'y a rien. C'est même étonnant à quel point c'est rare je pense, à quel point tout peut être transféré.

Intervenant 7 : Oui, je voulais juste faire un petit témoignage, et ça a beaucoup résonné aussi votre présentation. Merci, d'ailleurs, parce que ça a pas mal résonné sur mes derniers mois d'intervention dans la mesure où on a mis en place chez nous un projet de recherche autour de nos revues de projet qui sont nos instances de régulation, qui sont ancrées. On nous a toujours fait travailler sur ces fameuses revues de projet où on venait mettre un peu nos angoisses et nos questions d'intervenant parce qu'on fait un travail complexe, ça a été dit ces jours-ci. Donc là on a mis en œuvre un projet de recherche, qui m'a personnellement fait un bien énorme, en fin de carrière. Ça m'a boosté. J'avais toujours une appréhension des questions de recherche en fait en tant que praticien pendant 35 ans, et ça m'a boosté, ça m'a donné la pêche. Ça a parfois orienté mes dernières interventions. Et je voulais simplement le dire, sachant que les colloques singuliers ou collectifs qu'on a pu avoir étaient aussi toujours étonnants parce que c'est autre chose. C'est différent, mais c'est aussi très utile pour la réflexivité, pour la remise en cause. Voilà, je voulais simplement témoigner de cela.

B. Dugué : Merci. On va s'arrêter là. J'aurais tout de même une petite remarque pour terminer, parce que vous avez fait la distinction entre recherche intervention, où la porte d'entrée c'est la recherche et ses critères, avec l'intervention recherche. Et il y a une autre distinction que vous aviez faite dans le cours de votre exposé, qui est la distinction entre accompagnement et intervention. Et ce terme d'accompagnement, vous ne l'avez pas trop repris finalement. Et ça renvoie à une thématique des JDB d'il y a quelques années où justement on était parti du point de vue que la posture et la notion d'accompagnement ont un peu renversé les choses par rapport à la notion d'intervention. L'intervention qui est plus bornée on va dire, avec une demande, alors que dans l'accompagnement, on a un rapport au temps qui est différent. Et où les choses se construisent différemment. Et j'ai l'impression que dans ce que vous exprimez, on serait plutôt sur un terme qui n'a pas été employé mais dans de l'accompagnement recherche, plutôt que dans l'intervention recherche.

S. Ciavaldini-Cartaut : Je vais faire une réponse courte. En fait, cette inversion des termes, c'est une formalité. C'est pour être au clair sur : priorité à l'action. Priorité au fait d'être dans un processus bottom-up. N'arrivons pas, nous chercheurs, en croyant tout connaître du travail réel des gens, laissons-les exprimer ce qu'ils ont à dire sur ce qui fait sens pour eux dans leur situation de travail. Expliquez-nous votre travail réel et après notre travail commencera. Priorité à l'action et puis l'accompagnement, ça renvoie à une définition assez intéressante, que je vous livre maintenant. Vous faites tous de la formation. Je suis une spécialiste de la formation des adultes. Je forme des ingénieurs de formation et en ingénierie pédagogique. Moi aussi je suis dans l'ingénierie. Former, ce n'est pas donner une forme à quelqu'un, c'est accompagner l'autre pour qu'il trouve la forme la plus appropriée à son développement. C'est là la métaphore de celui qui tient, qui change le centre de gravité de sa préoccupation et qui tient la main de l'autre. C'est pour ça que ce processus est long, parce qu'on essaye de faire en sorte que chacun des acteurs se développe. Et c'est pour ça qu'on devient des agents de développement. Donc accompagner, c'est accompagner un processus qu'on ne peut pas imposer à l'autre, c'est l'autre qui doit trouver sa propre forme. Et donc cet accompagnement-là, il est après l'action, la transformation. Pour moi accompagner ça va avec transformation puis développement, et sur les trois points de suspension du développement, c'est là qu'intervient la recherche sur l'ensemble du processus, qui reprend en boucle les trois points.