Fil rouge : L'intervention comme processus de construction d'expériences partagées

Laurent VAN BELLEGHEM

Ergonome Européen®, Consultant Realwork, Maître de conférences associé à l'Université Paris Cité

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 :

> Van Belleghem, L. (2025). Fil rouge : L'intervention comme processus de construction d'expériences partagées. 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.

J'ai l'honneur de présenter ce fil rouge, dont l'idée est de rendre compte de « l'expérience » de ces trois journées autour du thème : « *L'expérience de l'intervention. C'est quoi, être ergonome aujourd'hui ?* »

À ce fil rouge, je souhaitais donner un titre précisant un peu plus ma pensée : "*L'intervention comme processus de construction d'expériences partagées*".

Il sera organisé en quatre points :

1. Le rappel de la demande qui m'a été faite pour réaliser ce fil rouge et la façon dont je la reformule ;
2. L'identification d'un enjeu qu'il y aurait à élargir le cadre de nos interventions pour produire des expériences partagées ;
3. Le constat, à travers les interventions présentées, d'un processus de partage des expériences déjà à l'œuvre, entre ergonomes ou avec d'autres profils, qu'il s'agirait de mieux soutenir ;
4. L'exploration d'une piste pour produire de l'expérience partagée par la simulation.

1. La demande qui m'a été faite et sa reformulation

1.1. Une demande initiale

Au départ, un peu comme dans toute intervention, il y a une demande. Cette demande vient de Johann [Petit], qui m'appelle il y a quelque temps pour m'inviter à assurer ce fil rouge. Il précise que, compte tenu du thème de l'expérience, il trouvait pertinent qu'il soit réalisé par un ergonome expérimenté. J'en suis touché et le remercie, avec l'idée que ce fil rouge puisse porter plus largement sur l'expérience d'être ergonome.

Le pré-programme est assez excitant, notamment dans sa première phrase, où il est indiqué que "*l'expérience de l'ergonome se construit à la fois dans le temps spécifique de chaque intervention et à l'échelle d'un parcours professionnel*". Cette seule phrase ouvre un champ de questionnements extrêmement large, y compris sur le plan temporel, entre l'action locale et l'itinéraire d'une vie.

Cela nous invite à tenir au moins deux axes – sûrement plus – à la fois :

- Rendre compte de ce que produisent nos interventions de manière très concrète, notamment du point de vue de l'expérience ;

- Mettre cela en lien avec les méandres de nos parcours individuels, tous singuliers et, comme on l'a vu ces trois jours, parfois compliqués… "croches" comme diraient les québécois.

J'ai bien entendu que dans la demande, il s'agissait aussi de m'appliquer cela à moi-même, de rendre compte de mon histoire singulière au sein de cette synthèse.

Je ne sais pas si vous avez remarqué, mais il y a une erreur dans le programme : à la deuxième page, tout en haut, le titre de l'année dernière a été conservé. C'est intéressant, car cela permet de comparer avec le titre de cette année. Et alors, il y a un gap vertigineux entre les deux !

En 2024, le thème était : *"À quoi sert l'ergonomie aujourd'hui ?"* – un enjeu un peu technique, articulé autour d'un principe d'utilité. En 2025, il devient : *"C'est quoi « être ergonome » aujourd'hui ?"*, relevant plutôt d'un principe de subjectivité. C'est radicalement différent. Pourtant, ces deux dimensions fonctionnent toujours ensemble. On ne peut pas complètement les dissocier, même si les séminaires les abordent séparément.

1.2. Un cadeau de bienvenue

Avant de commencer complètement, un petit mot : Bernard [Dugué] m'a fait un cadeau en arrivant – un petit carnet rouge. Ce carnet m'a permis de prendre des notes pour ce fil rouge. Cela m'a fait un bien fou, car j'ai pu éviter de sortir mon ordinateur pendant trois jours, ce que je n'avais pas fait depuis très longtemps. Ces notes m'ont également permis de vous faire le résumé de ma présentation sous une forme que, dans mon expérience d'ergonome consultant, j'utilise presque systématiquement à chaque intervention lorsque je prépare un diagnostic ou une restitution : il s'agit du « chemin de fer » de mon PowerPoint dans lequel je déroule le cheminement que je compte suivre, à la fois intellectuel et graphique (cf. Figure 1).

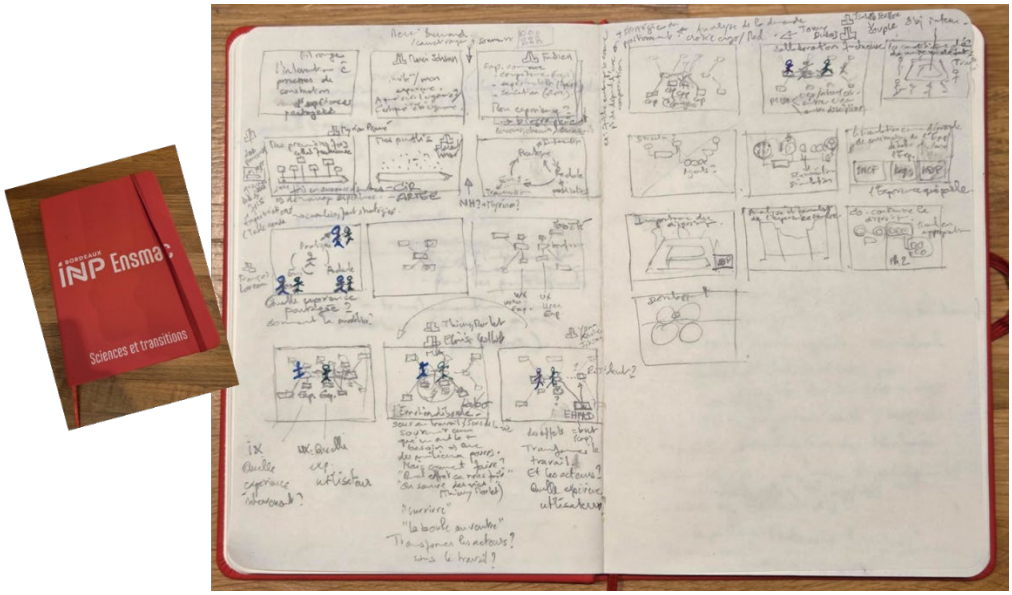


Figure 1 : mon carnet rouge des JDB

Voilà donc, sur cette trace de mon activité et de mon expérience de ces JDB, ce que je vais vous présenter pendant une heure pour dérouler les quatre points présentés ci-dessus. Ce fil rouge ne sera pas une synthèse des interventions qui ont été faites – ce serait trop long et trop lourd, car beaucoup d'interventions ont été hyper riches. Il s'agira plutôt d'un cheminement personnel, nourri par les interventions de chacun et les différents échanges qui ont eu lieu.

A chaque étape, je ferai une référence aux intervenants qui m'ont inspiré, que je ne pourrai peut-être pas tous citer, mais qui au passage m'ont transformé. Parce que, oui, il s'agit aussi de transformations qui font qu'entre il y a trois jours et maintenant, nous ne sommes « *ni tout à fait le même, ni tout à fait un autre* » - un clin d'œil à Verlaine que m'a soufflé Bernard, et qui marque bien la question de l'expérience : un processus continu au sein duquel nous sommes toujours en transformation. C'est de cela que j'aimerais tenter de parler.

1.3. Une conférence introductive vrombissante

A tout seigneur tout honneur, commençons par la conférence introductive de Fabien [Coutarel], que je qualifierais de vrombissante. Son propos, à la fois clair et riche de perspectives, a lancé la machine à penser et à réfléchir collectivement. Je retiendrai notamment trois registres de l'expérience qu'il a évoqués et qui me semblent particulièrement structurants :

1. L'expérience envisagée comme compétence, c'est à dire un acquis stabilisé, sédimenté, mobilisable à la demande, renvoyant à l'expression "d'avoir de l'expérience" ou "d'être expérimenté".

2. L'expérience comme expérimentation en acte, qu'on peut rattacher à Dewey notamment lorsqu'il dit que "*les choses sont l'expérience qu'on en fait*". L'expérimentation renvoie ici à un processus engagé volontairement pour tester l'hypothèse d'un lien entre l'action réalisée et ses conséquences sur le monde. Et finalement, c'est ce que l'on fait tout le temps dans la vie, et particulièrement en intervention, lorsqu'on teste des choses. Toute intervention peut en effet être envisagée comme une forme d'expérimentation, renvoyant à l'idée de « faire » ou de « mener une expérience », « d'expérimenter », qui se trouve être en même temps un processus *d'apprentissage*, toujours comme l'évoque Dewey, bien que Fabien lui ait préféré le terme de *développement*. Ce processus s'élabore dans le lien que le sujet établit, par la pensée, entre son action et ses conséquences éprouvées. C'est un processus cognitif qui se réalise dans l'interaction avec le monde et qui fait que, pour reprendre une citation d'Etienne Bourgeois (2013) : "*La transformation cognitive du sujet est consubstantielle de la transformation du monde par l'action*". L'apprentissage se fait par l'action, et c'est ainsi que se construit l'expérience qui pourra, par la suite, être dite acquise.

3. L'expérience comme sensation, c'est-à-dire l'expérience subjective des situations vécues. Au passage, c'est aussi celle-ci que certains ergonomes nomment "expérience utilisateur". Développer un nouveau jeu sur une console, par exemple, vise une expérience utilisateur qui suscite du plaisir, qui enchante. Il y a ici l'idée de vivre une expérience, de l'éprouver, sachant que cette expérience peut aussi osciller entre plaisir et déplaisir, voire en souffrance.

Cette expérience subjective, on la vit toutes et tous dans les interventions qu'on mène. Et même si sa visée n'est pas intentionnelle (mais elle pourrait l'être), on ressent toujours une forme d'expérience subjective en plus de l'expérience en acte qu'on conduit. Nous y reviendrons.

Ces 3 registres renvoient de fait à 3 modalités d'action :

- **Avoir** – l'expérience acquise ;
- **Agir** - l'expérience en acte ;
- **Sentir** - l'expérience subjective.

Il y a par ailleurs, dans le pré-programme, l'idée de renvoyer la question de l'expérience à celle de l'intervention.

Fabien nous a rappelé que, dans l'intervention, on doit savoir tenir un *cap*, et que l'expérience consiste aussi à trouver son cheminement vers celui-ci, à opérer des reconfigurations au fur et à mesure pour garder le cap, voire à savoir changer de cap au besoin – si tant est que l'on tienne l'objectif général. La question qui peut se poser est la suivante : de quel cap parle-t-on en ergonomie ?

Bien sûr, la transformation des situations de travail est un cap, celui qu'on cherche à atteindre en répondant à la demande qui nous a été adressée. Mais n'y a-t-il pas d'autres transformations à viser, et qu'on pourrait se fixer pour objectif d'atteindre en les outillant, comme on sait le faire pour la transformation des situations de travail ?

On pourrait ainsi viser explicitement la transformation :

- **de nos interlocuteurs** : on dit souvent qu'on va changer les représentations, mais que fait-on concrètement et méthodologiquement dans nos interventions pour y parvenir ?

- **de nous-mêmes** : met-on en place des interventions qui vont nous permettre, en tant qu'intervenants, d'être transformés dans un sens ou un autre, suivant un processus intentionnel ?

- **de nos confrères et des personnes avec qui on collabore**, divers et variés, en suivant l'idée que "*intervenir, c'est interagir*". C'est ce que j'avais écrit dans une publication où j'essayais de rendre compte, à travers un entretien avec notre collègue Marie-Haude Guerry, de ses premiers pas en tant qu'ergonome stagiaire en entreprise. L'entretien visait, à travers le récit de son intervention, à comprendre quelles avaient été les conditions de réussite de son intervention. Il révélait finalement qu'elle n'était pas tant liée la maîtrise des outils techniques de l'ergonomie qu'on enseigne en master, à la construction d'un chronogramme ou à la rédaction d'un rapport, mais bien plutôt à des interactions réussies avec un certain nombre d'interlocuteurs : une direction, des travailleurs, des représentants du personnel, un chef de projet…

Il n'y a donc pas d'intervention sans *interactions*. Par conséquent, l'objet de nos actions vise d'abord à produire quelque chose sur nos interlocuteurs et, en retour, sur nous. Mais est ce qu'on le contrôle ? Est ce qu'on cherche à le contrôler ? Et aurions-nous intérêt à le faire ?

La question se pose alors de savoir si l'on peut envisager l'intervention, à travers les interactions qu'on engage, comme un processus intentionnel de construction :

- de l'expérience de nos interlocuteurs : les travailleurs, les managers, la direction, les ressources humaines, les représentants du personnel… ;

- de notre expérience en tant qu'ergonome ;

- de l'expérience de nos partenaires.

1.4. Des trajectoires d'expériences

Hier, il y a eu un atelier sur la pratique, un atelier pour le coup expérimental portant sur les itinéraires parcourus par les personnes présentes dans la salle. Un certain nombre de trajectoires ont pu être racontées par bribes, et elles montraient, en filigrane, un parcours de progression de la compétence entre les jeunes et les moins jeunes. Cela ne signifie pas nécessairement qu'il s'agisse d'un gradient de compétence, mais cette dimension était tout de même présente.

Ces trajectoires sont comme des graines que l'on sème (cette expression est revenue très souvent). Ces graines prennent parfois racine, parfois meurent, mais parfois aussi renaissent, reviennent et forment progressivement un paysage d'expériences jusqu'à devenir des arbres vénérables, chargés d'expérience (cf. figure 2). Mais, ces graines sont toutes, au départ, des expérimentations, des "premières fois".



Figure 2 : Des trajectoires d'expériences

Pour moi, l'expression “planter des graines” reste une métaphore. Dans l’activité, on ne plante pas de graines, on fait des choses. Et on les fait toujours, à un moment donné de notre vie, pour la première fois. Ce qui est important, ce sont les premières fois, car lorsqu'on fait des choses pour la première fois, c’est là qu’on expérimente notre action sur le monde et qu’on observe ce que cela produit. On est au cœur de l’Agir, de l’expérimentation en acte. Si ça marche, on peut reprendre cette expérience une prochaine fois, ou se dire qu’elle a moins bien marché que ce qu’on croyait et qu'il faudrait procéder autrement. Une autre expérimentation en acte s’engage alors.

On peut continuer longtemps à vivre des premières fois pour entretenir et raviver la flamme. Thierry [Morlet] nous disait ainsi qu’après 40 ans d'expérience, il continuait à planter des graines et à mener des expérimentations, et que c’était justement cela qui l’animait.

1.5. Un mécanisme personnel de construction de mon expérience

Dans mon histoire personnelle, ces premières fois ont eu un rôle fondamental. Mais elles se sont aussi inscrites dans un mécanisme réflexif où j’ai ressenti très tôt le besoin d’associer à ma pratique de consultant un volet « recherche », par la publication d’articles ou la participation à des congrès, et un volet « enseignement », en tant que professeur associé au CNAM d’abord, à l’Université Paris Cité aujourd’hui. C’est un processus qui me sert de moteur.

Hier, j’entendais quelqu’un dire : “*On finit à peine une intervention qu’on en commence une autre, on n’a à peine le temps de réfléchir, la vie d’intervenant, c’est toujours comme ça*”. Moi, je ne peux pas faire ça. J’ai besoin de rendre compte de ce que j’ai fait dans mes interventions, qui sont envisagées ici comme des lieux d’expérimentation, et d’en rendre compte dans un cadre plus formalisé. Je prends volontairement du temps, du recul, de la réflexion, dans un cadre formel – celui de la recherche, où il faut expliciter et justifier ce que l’on fait. Et puis, l’enseignement continue la boucle en me permettant de transmettre ma pratique et mes recherches.

Le schéma (figure 3) tente de rendre compte de ce mécanisme de construction de mon expérience en tant qu’ergonome.

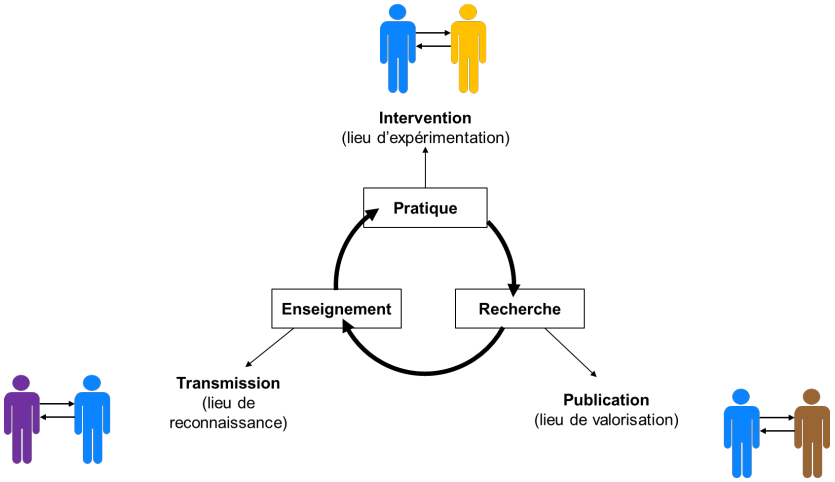


Figure 3 : La boucle entre la pratique, la recherche et l'enseignement et les interactions associées

On pourrait se dire que cette boucle – pratique / recherche / enseignement – je la tiens seul, que je suis là, au milieu, et que je fais mon petit bonhomme de chemin. Mais en réalité, ce n'est pas comme ça que ça se passe. Pour revenir à ce qu'on disait tout à l'heure, ça se passe d'abord dans des formes d'interactions.

Ces interactions vont être différentes selon qu'on se trouve dans le champ de l'intervention, de la recherche ou de l'enseignement. En intervention, on interagit avec un certain nombre d'acteurs qu'il faut convaincre, accompagner, aiguiller, soutenir parfois. Dans le champ de recherche, on est avec des collègues chercheurs, dans une logique de démonstration, de débat, parfois de controverses. Dans l'enseignement, on est face à des élèves, il y a un échange, un enjeu de transmission, des discussions croisées, qui nous façonnent autant qu'on cherche à façonner. Et parfois, tout ce petit monde est réuni, comme sur ces JDB. C'est ce qui nous nourrit, et nous permet d'avoir des interactions croisées sur ces différents champs. Mais, cela veut dire que l'intervention, comme je le disais tout à l'heure, c'est d'abord un processus d'interactions entre des individus.

Alors, on pourrait se poser la question : de quoi est faite l'activité d'intervention en interactions ? Finalement, c'est quoi notre activité d'ergonome ? Comment on fait ? Qu'est-ce que ça produit sur les autres ? Et qu'est-ce que ça produit sur nous ?

Je me suis dit que ce serait bien de pouvoir y réfléchir en utilisant nos modèles pour comprendre ce point… quitte à les malmener un peu.

2. Élargir le cadre : l'intervention en interactions

2.1. La place des autres acteurs dans le schéma aux 5 carrés ?

Je vous propose une expérience : analyser le métier et l'activité de l'ergonome en utilisant le schéma à 5 carrés (cf. Figure 4). Mettons l'ergonome au milieu en bleu, et essayons de comprendre ce qui se joue dans les boucles de rétroaction à l'œuvre entre les déterminants et les effets de son activité, considérant qu'il est un opérateur comme les autres.

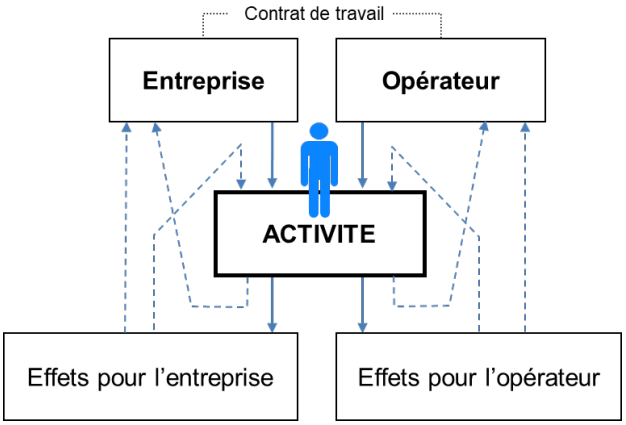


Figure 4 : Le schéma à 5 carrés

On sait tous que le schéma à 5 carrés s'appuie sur un mécanisme puissant permettant de comprendre le rôle des boucles de rétroaction sur l'activité. Mais on s'aperçoit aussi, appliqué à l'ergonome, qu'il manque quelque chose dans ce schéma : le bonhomme qui travaille est tout seul. Ce qui n'arrive jamais pour un ergonome, ou si peu. Il est forcément en interactions dans le cadre de son activité.

Ce constat m'a amené à réfléchir, il y a quelques années, à une évolution du schéma à 5 carrés qui ne se limiterait pas à présenter une personne isolée, sans interactions avec des collègues, des clients, des patients. A une époque où l'économie est désormais grandement servicielle, l'activité se joue dans des formes de relations de service entre des travailleurs et des bénéficiaires, voire entre travailleurs, dont il faut savoir rendre compte à travers l'analyse de leurs activités conjointes. Cela a abouti au « schéma à 10 carrés » (figure 5).

2.2. Le schéma à 10 carrés

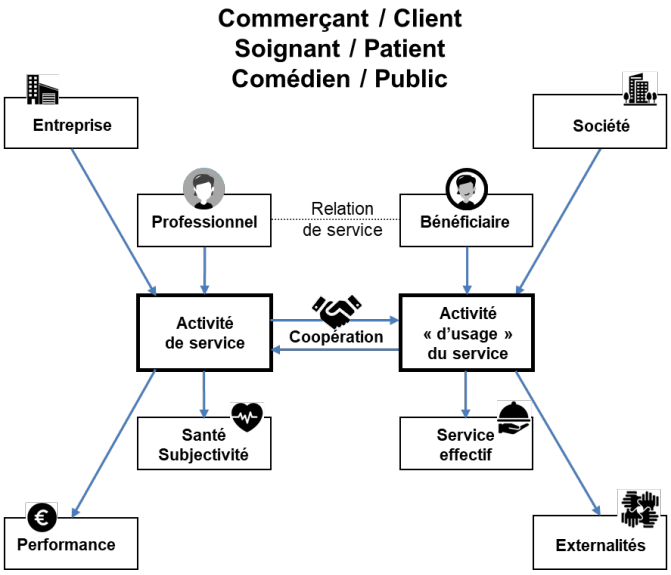


Figure 5 : Le schéma à 10 carrés

Le schéma à 10 carrés regroupe en fait deux schémas à 5 carrés, le professionnel à gauche, le bénéficiaire à droite, engagés dans une même relation de service. L'un et l'autre agissent l'un avec l'autre, l'un développant une activité de service, l'autre une activité « d'usage » du service, engagés dans une logique de coopération sans laquelle le service ne peut être opérant.

Marianne Cerf et Pierre Falzon ont décrit il y a déjà longtemps, dans un livre nommé "*La relation de service*", la relation qui s'engage entre un soignant et un patient, nécessitant une forme de coopération pour que le service puisse se réaliser. Par exemple, un brancardier coopère avec la personne transportée pour réaliser son travail, cette dernière étant elle-même active dans le processus pour que le « service » se passe au mieux.

Dans ce schéma, les bénéficiaires ont leurs caractéristiques propres et sont rattachés à la société civile, leur donnant des droits et des devoirs (par exemple le droit à la santé et l'accès à l'hôpital), déterminant la manière dont ils agissent et usent des services en visant un *service effectif* dirigé vers eux-mêmes (qui ne se confond pas avec la performance pour l'entreprise) et générant par ailleurs des effets sur la société dans son ensemble (que les économistes nomment externalités).

On peut ainsi identifier les boucles de rétroaction possibles (non représentées ici, mais nous les retrouveront plus loin – cf. figure 6) à travers l'analyse de l'activité de coopération entre le travailleur et le bénéficiaire, quels qu'ils soient : un médecin et son patient, un commerçant et son client, un comédien et son public… J'ai lu récemment quelques pages de Bruno Podalydès, comédien à la Comédie Française, où il décrit ce que c'est d'être acteur sur une scène, d'être attentif au bruit ou au silence qu'il y a dans la salle, parfois même au silence très profond, qui influence complètement la manière dont il joue. En retour, la manière dont il joue va, elle aussi, influencer le public, dans un rapport très fin qui permet à un acteur — y compris dans une très grande salle — de parler à voix basse. Parce qu'à ce moment-là, il sait qu'il n'y a pas un bruit, que pas une mouche ne vole. Et il y a d'autres moments où il ne le fera pas parce que la scène ne s'y prête pas, parce que son jeu ne s'y prête pas, parce que la salle ne s'y prête pas. A travers cette forme de coopération qui s'installe entre un acteur et son public, on peut analyser à la fois les enjeux de performance pour le théâtre (qui est aussi une entreprise), les enjeux de subjectivité pour l'acteur (supposé faire un « métier passion »), les enjeux de service effectif pour le public (j'ai payé ma place et je suis content, j'ai vu un sacré beau spectacle avec Bruno Podalydès), voire les enjeux pour la société (la perpétuation du spectacle vivant comme garantie d'une société libre).

Ce sont ces enjeux qu'il nous faut savoir comprendre à travers l'analyse des interactions et des boucles de rétroaction qu'elles génèrent. Mais produisent-elles de l'expérience ?

2.3. Et l'expérience dans ce schéma ?

N'en doutons pas, l'enchaînement répété des boucles de rétro-action ici représentées (cf. figure 6) a aussi un autre effet que ceux déjà identifiés sur la performance, la santé, le service effectif ou la société : la construction d'expérience. Du côté du bénéficiaire, certains collègues ergonomes la nomment « expérience utilisateur » (user experience, ou UX) qui est l'effet attendu de l'expérience vécue dans l'activité. Pour les UX designers, l'expérience utilisateur est souvent la raison d'être du produit conçu (c'est ce qui se vend), peut-être même avant son utilité ou son utilisabilité.

De la même façon, on pourrait reconnaître un effet de l'activité du professionnel en termes d'expérience, qu'il ne serait pas interdit de nommer « l'expérience travailleur » (worker experience, ou WX). On peut considérer qu'elle est l'effet de l'expérience vécue dans l'activité, sans pour autant la confondre avec elle. De la même façon que pour l'UX design, l'ergonomie pourrait se mettre en situation de définir la WX comme un objectif en soi. Ce serait au passage une bonne façon d'approcher les questions d'attractivité de l'emploi autrement que par le salaire ou les conditions de travail, mais bien plutôt par le sens et l'intérêt que peut susciter le travail vivant pour le professionnel qui s'y investit.

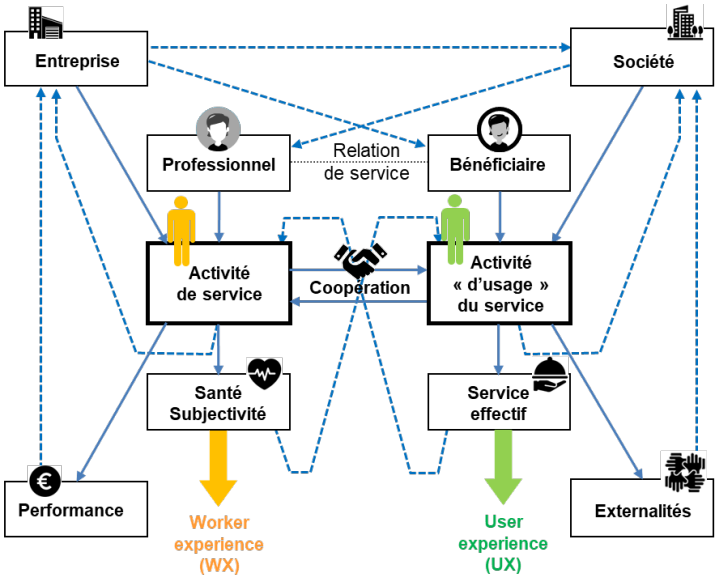


Figure 6 : User et Worker experiences dans les activités de service

Mais pour l'instant, si ce schéma permet de représenter la situation de service que l'ergonome cherche à analyser, ce dernier n'y est pour autant pas représenté. Or, on l'a vu, l'ergonome ne travaille pas tout seul non plus. Et si son intervention est supposée engager une relation de service avec les acteurs des situations qu'il vise à comprendre et à transformer, on pourrait envisager d'inscrire l'ergonome dans ce schéma et de représenter les interactions qu'il entretient avec ses différents protagonistes. Au passage, il serait possible d'identifier l'effet, notamment en termes d'expérience, que cette situation pourrait avoir sur lui.

Tentons de nous rajouter au modèle, donc, à travers les interventions qui nous ont été présentées lors de ces JDB.

3. L'ergonome en interactions : l'immixtion dans le travail des autres

Nous rajouter au modèle pourrait donner ce schéma (cf. figure 7). On y retrouve l'ergonome représenté en bleu, engagé dans une relation de service avec son client (l'entreprise demandeuse), elle-même engagée dans une relation de service avec ses clients, suivant des chaînes de valeurs finalement classiques pour les entreprises avec leurs partenaires. Mais il n'est pas complètement inintéressant de pouvoir les représenter dans nos modèles à nous. Au passage, on peut y faire apparaître ce qu'on pourrait appeler une *Ergonomist Experience* (EX), produit de notre activité d'intervenant sur notre propre expérience subjective liée à l'intervention en cours. Vous l'aurez compris, c'est plutôt pour m'amuser que je pose les choses ainsi, mais ce fil rouge est aussi une expérimentation que je propose de tirer jusqu'au bout.

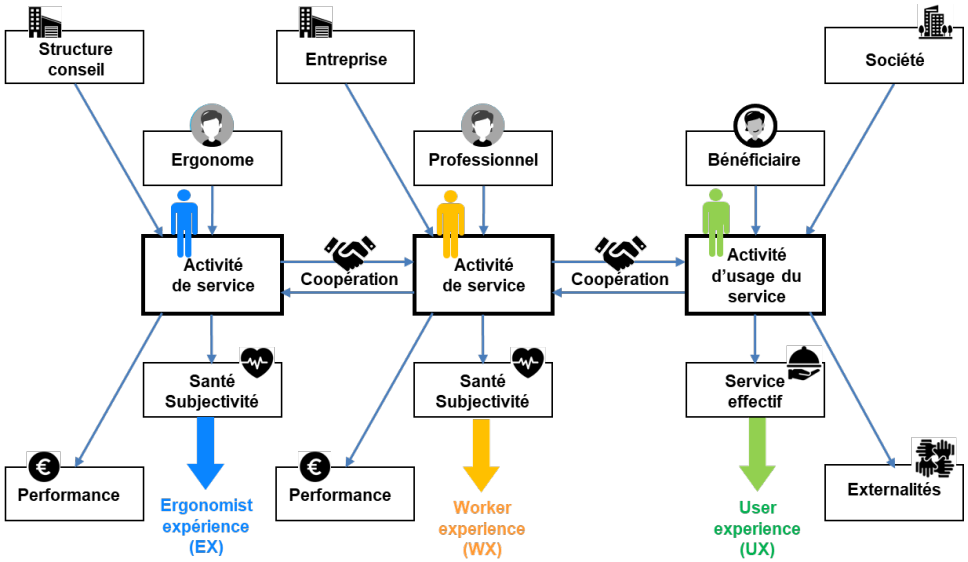


Figure 7 : l'ergonome comme partie prenante de la situation sur laquelle il intervient

3.1. L'exemple de l'EHPAD

Prenons un exemple d'intervention parmi ceux qui ont été évoqués : l'intervention qui a été présentée par Yann [Poley], Karine [Chassaing] et Johann concernant l'accompagnement de la conception d'un EHPAD. On a pu voir que l'ergonome portait une vraie attention à garder le cap de l'intervention autour de la question de la transformation de l'institution de travail en s'intégrant dans le projet de construction du nouvel EHPAD. En ergonomie, on est outillé pour faire ça, avec des groupes de travail, une méthodologie, le bouquin de Christian Martin sous la main, etc.

Mais si le cap porte précisément sur la transformation du travail, y a-t-il un cap visant explicitement l'expérience vécue dans l'intervention par les travailleurs qui y participent ? C'est-à-dire un cap portant non sur l'amélioration des conditions de travail qu'on pourrait espérer une fois que le projet sera terminé, mais bien sur la façon dont les acteurs s'engagent dans l'intervention (et dont on a vu qu'elle pouvait être jalonnée de déboires, de rendez-vous manqués et de présence aléatoire aux groupes de travail, mais aussi d'engagement personnel, d'interêt, d'accompagnement au long cours, etc.) ? Autrement dit, peut-on concevoir une intervention qui vise explicitement à produire et maîtriser l'avènement d'une expérience mémorable (worker experience) chez ceux qui y participent ? N'en doutons pas, cette expérience s'est sûrement produite ici, mais sans être un cap explicite de l'intervention ni spécifiquement outillée.

De la même façon, on pourrait y intégrer explicitement les résidents qui restent encore trop souvent à l'écart de ces démarches. Il est vrai qu'on a toujours du mal, moi le premier, à embarquer les utilisateurs dans les démarches qu'on mène sur les questions du travail, y compris dans les situations de service. Parce que c'est compliqué de les mobiliser. Parce qu'on ne sait pas forcément qui c'est. Parce qu'il nous faudrait des méthodologies spécifiques. Mais ça devrait être important pour nous.

3.2. L'exemple du centre d'hébergement

Pouvons-nous donc intégrer les bénéficiaires dans nos interventions et leur en faire vivre l'expérience ? On m'a fait une demande récemment, qui malheureusement n'a pas aboutie, mais qui était particulièrement intéressante. Il s'agit d'un centre d'hébergement pour adultes fortement handicapés qui, dans le cadre de directives émises par l'ONU, est sommé de mieux porter le principe d'autodétermination des résidents. En effet, ces derniers ont beau ne pas être autonomes car

lourdement handicapés, ils n'en devraient pas moins pouvoir autodéterminer leur vie : se lever à l'heure qu'ils veulent, prendre leur petit déjeuner à l'heure qui leur convient, manger dehors s'ils souhaitent aller manger dehors, coucher ensemble dans les chambres s'ils veulent coucher ensemble en tant qu'adultes, etc.

Sauf que les organisations du travail dans ces établissements sont extrêmement réglées. Le petit-déj, c'est de 8h à 9h et pas autre chose, et ainsi de suite, toute la journée est réglée par l'organisation du travail, ce qui met à mal en permanence le principe d'autodétermination, au point que l'ONU a émis une préconisation de fermeture des établissements en France si rien n'était engagé.

Quand j'ai eu le contact avec eux, je leur ai proposé de réfléchir à l'organisation. Quelle organisation du travail faudrait-il savoir mettre en place permettant d'intégrer à la fois les caractéristiques d'un personnel vieillissant et très attaché aux horaires tout en favorisant des principes d'autodétermination de ces publics lourdement handicapés ?

J'ai proposé un dispositif de simulation où tout le monde se retrouverait autour de la table, y compris les adultes handicapés, qui étaient tout à fait capables de se projeter et de simuler sur un support adapté. L'enjeu était d'inventer de nouvelles modalités organisationnelles devant permettre d'articuler les activités des personnels aux résidents selon une logique de service où chaque activité était considérée (cf. figure 6). L'intervention elle-même, en les réunissant dans un dispositif nouveau où ils pouvaient prendre leur place, devait contribuer à une expérience vécue où l'autodétermination serait déjà à l'œuvre, en permettant aux résidents de reprendre la main sur leur vie et ses conditions. J'imaginais bien qu'en tant qu'ergonome animant ces séances, j'y fasse aussi l'expérience d'une situation d'intervention où mon « ergonomist experience » viendrait se combiner aux « worker experience » des professionnels et aux « user experience » des résidents. Dans ma tête, le schéma de la figure 7 était déjà à l'œuvre. Et j'y trouvais, personnellement, du sens à mon métier dans l'expérience que j'en attendais.

3.3. L'exemple de l'établissement agricole

Une autre intervention parmi les deux qu'Éloïse [Galioot] nous a présentées : l'établissement agricole. Ici on sent bien que c'est compliqué, parce qu'il y a un débordement extrême du vécu subjectif de l'agriculteur, nous dit-elle. Tellement extrême que ça l'embolise complètement dans son propre vécu subjectif à elle, en tant qu'intervenante. Et elle nous dit que son cap, qui normalement était de pouvoir accompagner le projet de conception d'un nouveau laboratoire (on n'a pas eu trop d'éléments là-dessus), n'a finalement pas pu être tenu. Ça a été complètement abandonné, on ne peut pas aller sur ce sujet-là. Et donc il y a une situation qui enferme dans ces effets subjectifs. L'expérience manifestement douloureuse de l'ergonome dans la situation d'intervention (ergonomist experience, figure 7) n'a pas permis, dans cette situation, de mener l'intervention à son terme.

S'il n'est pas apparu ici, il y a aussi un bénéficiaire dont on peut imaginer qu'il existe. Qui est le bénéficiaire pour l'agriculteur, et où est-il ? Peut-être pas très loin. On sait qu'il y a plein d'initiatives dans le monde agricole qui visent à réintroduire les bénéficiaires dans des boucles courtes, à travers des formes de coopération entre citoyens et agriculteurs, des AMAP, etc. qui font tourner des modèles économiques pertinents, proches de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération. Et dans ces formes de coopération où le bénéficiaire n'a pas complètement disparu, l'agriculteur n'a pas complètement disparu non plus pour le bénéficiaire. Il n'a peut-être pas envie de se suicider, par exemple, parce qu'il est dans des boucles d'interaction positives. Savoir ré-introduire les acteurs concernés dans des dispositifs où ils sont en capacité de se parler et de se connaître pour les sortir de leur isolement pourrait être une voie d'intervention, que ce soit pour l'agriculteur, ses bénéficiaires (consommateurs, voisins, commerces de proximité…) ou l'ergonome.

Van Belleghem, L. (2025). Fil rouge : L'intervention comme processus de construction d'expériences partagées.

Car l'ergonome aussi peut être isolé dans son intervention.

3.4. L'exemple des interventions à plusieurs ergonomes

Mais l'ergonome n'intervient pas toujours seul. En fait, plusieurs cas de figure sont apparus dans les exemples qui nous ont été donnés où l'ergonome intervient en collaboration avec d'autres acteurs, ergonomes ou autres collaborateurs, qui méritent qu'on les rajoute au schéma (figure 8), en identifiant au passage une possible Collab Experience (CX)

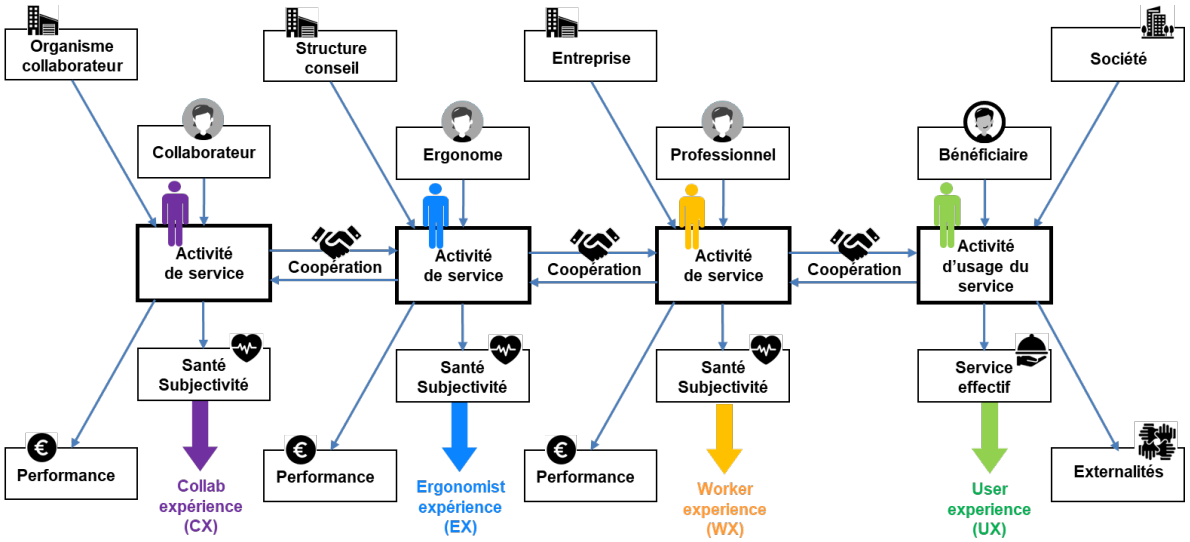


Figure 8 : Schéma davantage étendu, avec la coopération entre ergonome et collaborateurs

Par exemple, quand on intervient à plusieurs ergonomes, il y a des choses qui se discutent dans l'intervention, dans la manière dont on cherche à tenir le cap, dont on se réajuste l'un par rapport à l'autre. Ça n'a pas du tout été évoqué, mais moi je suis par exemple très attaché à la relation ergonome interne-ergonome externe. Ce sont des relations qui sont hyper puissantes. On fait des trucs dingues dans une bonne relation qui marche bien entre ergonome interne, qui a toutes les clés du camion, les enjeux stratégiques, les enjeux financiers, l'analyse de la demande, et qui fait appel à un ergonome externe, qui a une puissance d'action mobilisable sur une intervention ponctuelle. Ça fait des trucs que l'un ou l'autre, indépendamment l'un de l'autre, n'arrivent pas ou ont beaucoup de mal à faire.

Moi j'ai beaucoup de mal à intervenir dans une intervention si je n'ai pas un relais à l'intérieur qui me donne les clés de lecture. Et je peux facilement me tromper. Ce n'était pas le bon interlocuteur, ce n'était pas le bon moment, ce n'était pas le bon budget… et vous faites une mauvaise intervention. Alors qu'avec de bons interlocuteurs à l'intérieur et une bonne relation de coopération, vous faites des trucs déments. J'ai plein d'expériences, j'en ai encore, avec Marjorie, Céline, Nathalie, qui sont présentes dans ces JDB, et puis d'autres encore, avec qui on a fait de très belles interventions.

On a vu aussi comment Ergonova, en tant que structure de conseil, doit gérer une équipe d'ergonomes qui sont amenés à travailler ensemble. Et ils se posent la question — c'est très bien je trouve — de savoir quels sont les processus qui se jouent entre eux ? Alors qu'ils font partie de la même boîte, peut-être pas avec le même statut ni le même rapport hiérarchique, mais en tant qu'ergonomes, je trouve super que puisse s'engager des processus d'évaluation réflexive de l'expérience de l'un sur l'activité de l'autre et de l'expérience de l'autre sur l'activité de l'un, avec un processus très formalisé, réfléchi, suivi ici dans le cadre d'une thèse.

D'autres relations peuvent exister. Par exemple, au sein d'un SPST, il y a des enjeux de coopération pluridisciplinaire, interdisciplinaire et transdisciplinaire, dans le jargon de Tommy [Dubois] (pour lui, ça avait l'air très clair. Moi, j'avais beaucoup de mal à faire la différence). Mais, en tout cas, lui, il peut se poser ces questions-là, et il a raison de se les poser et de se demander de quelles natures sont ces interactions.

Et puis on a vu d'autres exemples : du côté de Didier [Lafont] et Julie [Marié] du groupe Michelin, avec l'idée d'être sur plusieurs usines en même temps, ou l'idée d'être multicasquette comme nous l'a montré Baptiste [Boulon] ce matin, amenant à interagir avec toute une série d'interlocuteurs différents, ou Viviane [Folcher] et Solange [Civaldini-Cartaut], issues de disciplines différentes sur lesquelles elles engagent des processus de recherche communs.

3.5. La collaboration avec d'autres consultants

Et puis parfois, on intervient aussi avec d'autres intervenants, non ergonomes. C'est mon cas. Je suis associé avec un cabinet qui s'appelle *Plein Sens*. Ils ne sont pas ergonomes, mais ils ont compris la question du travail réel. Ils sont une quarantaine et plutôt dans le conseil stratégique auprès des directions d'entreprise. Quand je dis *direction*, c'est plutôt, avec une entrée très haute sur les questions du travail, contrairement à nous qui arrivons plutôt par le bas, avec la nécessité de remonter aux niveau du dessus le plus souvent. On partage nos locaux et nos approches, et on intervient souvent ensemble. Moi ça me fait un bien fou, parce que ça me permet de bosser avec des gens qui ne sont pas ergonomes et qui font d'autres choses.

Ils sont rompus par exemple à l'animation de séminaires stratégiques qui visent à faire vivre une expérience singulière dans le cadre d'un dispositif adapté à un public identifié. Ça peut être un comité de direction par exemple, mais ça peut aussi être des groupes de travail, des managers, des opérationnels, des fonctions support… Les dispositifs d'animation sont toujours très construits : sur quatre heures, on sait exactement qu'à un moment on va avoir tant de gens et qui, que d'abord il y aura une introduction avec des consignes, après ils vont travailler en sous-groupes, après ils vont travailler en individuel, après on les remet en plénière, après on les remet en sous-groupe, à chaque fois avec des consignes différentes qui font évoluer et grandir la réflexion. On avance comme ça, et on crée de la connaissance et de l'expérience collective. Ça produit aussi de l'expérience utilisateur, au sens où les gens en ressortent revigorés.

Par contre, il y a un risque que ça ne devienne qu'un outil de team building et qu'on vise juste l'expérience utilisateur des personnes et pas de transformation du travail. Ils sont attentifs à ça, mais quand ils me font monter avec eux, j'y suis d'autant plus attentif. Et souvent c'est pour ça qu'ils viennent me chercher, parce qu'on est dans un projet de conception et qu'il faut à la fois tenir les enjeux du projet de conception et les enjeux d'accompagnement du changement, de montée à bord de toutes les équipes.

J'apprends beaucoup sur ces techniques d'animation de groupe et la façon dont l'ergonomie pourrait les intégrer à ses pratiques. Et ça m'interroge, y compris en tant qu'enseignant sur finalement, dans nos cursus, quelles sont les méthodologies d'animation de groupe de travail qu'on transfère aux étudiants ? À quoi les forme-t-on en termes d'animation de groupe, au-delà de l'injonction : « *faites un groupe de travail* » ? Moi je n'ai rien eu, à l'époque de ma formation. Aujourd'hui il y a peut-être des choses qui se font. Personnellement, je transfère des méthodes d'animation sur les dispositifs de simulation. Mais si on est sur les RPS et qu'on dit aux étudiants : « *allez faire un groupe de travail sur les RPS* », comment sont-ils supposés l'animer ?

On peut leur dire qu'il leur faut un objet intermédiaire, mais c'est quoi cet objet intermédiaire ? On l'utilise comment ? C'est quoi les étapes ? Les consignes ? Comment les fait-on ? Toutes ces questions-là sont des questions qui font partie d'un corps de connaissances dont l'ergonomie s'est peu emparée. Y compris les post-it. Pour le coup, mes collègues, ils en utilisent des post-it. Alors, on peut être très critique sur ça, mais en fait, je me suis aperçu que ça produisait aussi beaucoup de choses, les post-it, ne serait-ce qu'en faisant formaliser des idées à des professionnels à qui on n'avait jamais demandé de le faire auparavant. Et maintenant, s'il y a besoin de les utiliser dans des cas très choisis, je suis en capacité de le faire. Avant, j'étais juste critique là-dessus.

Ce qui est fou, c'est que ça produit des expériences croisées de folie entre nous, et c'est pour ça qu'on continue à bosser ensemble. Alors moi je suis tout seul, eux ils sont 40, donc on pourrait imaginer que je suis un peu fondu dans la masse. Et bien non, en fait. Et je sais très bien que plusieurs dispositifs d'intervention qui sont les leurs, alors que ce sont des têtes bien faites avec des profils type Sciences Po ou ingénieurs, sont inspirés de ce que j'ai pu leur apporter et que je tire de l'ergonomie (la question du travail réel, la question de la simulation, la question de la discussion sur le travail…). Et ça produit des coopérations croisées extrêmement riches, qu'on peut retrouver sur le schéma (cf. figure 8) en termes de collab experience (CX).

4. La simulation : une piste pour ramasser la mise des trois registres de l'expérience

A ce stade, on peut se poser la question de savoir quel type de dispositif il faudrait inventer si on voulait tenir ces questions-là. Ceux qui me connaissent savent que je mobilise beaucoup la méthodologie de simulation du travail, parce que je n'ai pas trouvé mieux aujourd'hui pour arriver à révéler l'activité dans des dispositifs de conception.

Peut-être que la simulation peut être une piste pour ramasser la mise des trois registres de l'expérience (avoir, agir, sentir) que j'évoquais tout à l'heure, que j'ai pris à Fabien. Il s'agirait à la fois de révéler et de donner à voir l'expérience acquise, de soutenir l'émergence d'une expérience nouvelle, et de créer les conditions d'une expérience subjective qui fasse sens. Puisque la simulation est un dispositif expérimental à échelle réduite et sans risque (on peut simuler des situations compliquées ou dangereuses, tester de nouvelles manières de faire ou provoquer des régulations chaudes sans pour autant courir le risque de faire sauter la baraque), le terrain d'expérimentation est vaste.

On peut ainsi viser une expérience vécue particulière, suivant un cap sur ce qu'on attend de l'expérience utilisateur des professionnels qui seraient passés par ce dispositif, dont on peut imaginer qu'il va être bienveillant et ludique, visant explicitement une expérience utilisateur qui générerait plaisir et stimulation.

Je reprends ici les termes de Benoît Langlois, qui fait des formations à Ergonalliance sur la ludification de l'intervention, notamment dans l'animation des groupes de travail. Mais il ne s'agit pas simplement de s'amuser. Lui il insiste sur le thème de stimuler, parce que ça permet de stimuler la créativité, la réflexion, l'avancement des groupes sur un certain nombre de sujets, de manière à ne pas lasser les personnes, à faire en sorte qu'elles reviennent la fois d'après. On pourrait se poser la question de la fidélisation de nos participants aux groupes de travail, ou de l'attractivité de nos groupes de travail pour y faire venir des participants. Je trouve que ce que Benoît fait de ce point de vue est assez intéressant. Et on retrouve les registres de l'avoir (d'une compétence acquise), de l'agir et puis du ressentir.

Concluons par deux exemples.

4.1. L'exemple de l'aérogare

Il s'agit d'un projet de création d'un nouveau métier dans une aérogare. On est donc sur une simulation organisationnelle, sur un plan d'aérogare, mais dans le cadre d'un nouveau métier, avec de nouvelles consignes, de nouveaux horaires, de nouvelles missions, etc. Tout est absolument nouveau pour les professionnels, et c'est aussi l'occasion de voir ce que les uns et les autres peuvent ressentir, en tout cas en première approche.

Voilà ce que ça donne : **vidéo.**

On suit ici l'activité d'un professionnel simulant le déroulement d'une journée complète. Il faut comprendre qu'il est en train de se projeter sur ce que sera son métier de demain qu'il ne connaît pas encore, si ce n'est à travers les attendus qu'on lui a précisés. Un truc dingue quand même. On voit très précisément l'expérience à l'œuvre lors de la simulation, non seulement parce qu'il est très expérimenté dans la connaissance qu'il a de l'aérogare et de son fonctionnement, mais aussi dans la façon dont il s'imagine en train de faire son travail dans un nouveau cadre prescriptif, avec de nouvelles missions, des horaires précis, des informations précises qu'il réussit à récupérer, des interlocuteurs qu'il décide d'aller rencontrer au plus tôt, etc. On voit très bien, à travers la simulation, les trois dimensions de l'expérience : acquise, en acte et subjective.

En analysant ces simulations, on se rend compte qu'elles ne servent pas simplement à soutenir la démarche de conduite de projet en conception. Elles contribuent aussi à produire de l'expérience chez ceux qui simulent. Il y a ici une piste à suivre pour élargir l'usage de la simulation au-delà de la conception.

Personnellement, j'ai commencé à explorer cette piste autour de ce que j'ai nommé la *simulation à visée d'appropriation* (pour la différencier de la simulation à visée de conception).

4.2. L'exemple de l'appropriation d'un nouveau projet

La simulation à visée d'appropriation, c'est saisir l'opportunité de créer de l'expérience collective non pas en amont de la conduite de projet, mais bien en aval de celle-ci, lorsque les choix de conception sont arrêtés mais qu'ils ne sont pas encore mis en œuvre dans le réel.

A ce moment-là, les gens sont un peu paniqués et ne savent pas comment ça va se passer pour eux. Et surtout, ils n'ont pas développé de règles collectives, de manières de faire, d'être ensemble, de vivre ensemble. On a donc un intérêt à savoir accompagner ces équipes-là, en ayant bien sûr pris garde que le projet ne soit pas bancal (mais ça, on sait faire).

Il s'agit ici de faire monter des équipes à bord du projet, de faire en sorte qu'ils se l'approprient par avance en soutenant la production de l'expérience dont ils ont besoin pour pouvoir s'engager dans ce nouvel atelier, cette nouvelle usine, ce nouvel hôpital, souvent au sein de process complexes et inédits pour les équipes concernées. En fait, on n'a pas intérêt à les laisser y aller à nu.

La simulation à visée d'appropriation va consister à réunir, au sein d'un dispositif adapté (avec maquette, avatars, script d'évènements, animation soignée, déploiement à l'ensemble du personnel concerné, etc.) des équipes plurifonctionnelles de professionnels amenés à travailler ensemble dans le

futur environnement et à leur faire simuler leur activité future dans un objectif explicite d'élaboration des règles partagées qui leur permettront de faire face à une grande diversité de situations à venir. On veille à ne pas se limiter ici aux seules fonctions opérationnelles, mais à réunir l'ensemble des professionnels et managers qui seraient concernés, y compris les services supports (qualité, maintenance, planification, RH, etc.). Parce qu'à l'échelle d'une nouvelle usine ou d'un nouvel hôpital, c'est l'ensemble des acteurs qui doivent forger leur expérience commune à venir.

Conclusion

Pour conclure sur ces JDB 2025, je vous remets ce petit émoticône symbolisant la coopération, mais aussi le remerciement (figure 9).



Figure 9 : la coopération symbolisée

Il s'agit pour moi de dire merci à chacune et chacun de celles et ceux dont je me suis nourri pour ce fil rouge, dans une forme de coopération professionnelle. Mais aussi de rappeler que ces JDB ont fourni l'occasion, comme à chaque fois, de nombreuses interactions pour apprendre, réfléchir et en tirer une expérience commune. Si on avait voulu le représenter sur un schéma, pour 260 participants sur trois jours, à 5 carrés par participant, il ne faudrait pas moins de 1300 carrés ! C'est un peu la preuve que la coopération peut être très large et se nourrir des multiples interactions qu'elle produit.

Ça aura créé, en tout cas pour moi, et je l'espère pour vous, une expérience assez inoubliable.

Merci !