



Société d'Ergonomie
de Langue Française

www.ergonomie-self.org

- SESSION T 4 -
Le statut de l'ergonomie et la
pratique de l'analyse du
travail

Coordinateur : Fabrice BOURGEOIS

**DE LA DIVERSITE D'UN PARCOURS A DES
INTERROGATIONS SUR LE METIER D'ERGONOME :
ERGONOME EXTERNE VS ERGONOME INTERNE**

Christophe FOIS

Consultant Ergonome, Direction Régionale SNCF
27 Bd de Stalingrad, 44 041 Nantes cedex 1
Tél. 02 40 08 12 50 (37 12 50), Fax. 02 40 08 18 12 (37 18 12)
christophe.fois@sncf.fr

Résumé : Cette communication s'intéresse aux différences entre ergonome externe et interne. Au travers du parcours professionnel de l'auteur, elle met en évidence que les lignes de séparation entre ces deux modes d'exercice ne sont pas nécessairement là où on les attend. Cette réflexion ouvre aussi le débat non sur le thème classique de l'entrée et de la formation à ce métier mais de façon plus originale et paradoxale sur la sortie de ce métier.

INTRODUCTION

Cette communication se propose au travers d'un parcours singulier de tirer quelques enseignements généraux sur les voies possibles des ergonomes. Le prétexte à cette réflexion sera la discussion sur les différences réelles ou imaginaires entre une pratique en cabinet de conseil et l'exercice comme salarié d'une grande entreprise.

Chaque question de ce type nous place au cœur d'un labyrinthe : trouver la sortie, c'est trouver une réponse. Je vous propose donc d'emprunter avec moi les voies de ce labyrinthe en commençant par le chemin des différences évidentes que sont les réponses suivantes ;

La diversité des missions

Le client

La reconnaissance du métier

Le travail d'équipe

Ce n'est qu'après avoir parcouru ces impasses que nous pourrons déboucher sur les lieux où –selon moi – se séparent l'externe et l'interne.

LES VRAIES FAUSSES PISTES

DE LA DIVERSITE...

La première différence qui m'est venue à l'esprit sur ce sujet, c'est la diversité des missions et le nombre de déplacements que cela implique.

...des déplacements

Au sein d'un cabinet de conseil, chaque intervenant est sur au moins une ou deux missions en même temps, parfois plus. –pour ma part je pense qu'à un moment j'ai du être sur 5 missions dans 3 entreprises. Cette simultanéité des missions couplée à la présence sur le terrain font qu'un ergomone externe, c'est d'abord un voyageur. Pendant un temps mes enfants ont cru que mon métier c'était "faire des voyages". Cela représentait environ 100 nuits à l'hôtel sur l'année – à rapprocher des 220 jours ouvrables- beaucoup de déplacements, beaucoup de temps passé dans les avions, les salles d'attente en voiture. C'est d'ailleurs pendant ces moments que les réflexions remarques et observations décantent, sédimentent et commencent à s'organiser en une note de synthèse ou une présentation.

...des missions

Externe

Les bons côtés de cette diversité - outre les miles des programmes de fidélité d'Air France- c'est qu'intellectuellement c'est très stimulant. L'intervenant améliore sa technique d'intervention : comment se présenter, comment présenter l'intervention, analyser quoi, comment et quand ...En ce sens, il évolue dans un univers qu'il maîtrise de mieux en mieux et dans le même temps ce n'est jamais la même industrie, le même process, les mêmes gens... il faut redécouvrir toute une chaîne de transformation, tirer l'écheveau d'un système inconnu.

Il peut y avoir bien sûr des thèmes communs. Pour ma part, j'ai beaucoup travaillé sur les problèmes de supervision et ce dans la navigation aérienne, dans une société de transport urbain et pour deux entreprises de télécommunications. Si chaque fois, il faut bien comprendre les logiques et les intervenants du réseau ou des dispositifs supervisés, les concepts mis en œuvre sont assez similaires.

C'est ainsi qu'à cette époque, j'avais une très bonne connaissance des systèmes techniques concourant à l'environnement d'exploitation d'un contrôleur aérien – comment se construit une image radar, les moyens de secours de la radio.... -. Pour une personne curieuse - mais si on n'est pas

curieux, je crois qu'il ne faut pas faire ergonomiste, en tout cas ergonomiste intervenant - c'est une activité rêvée.

Un autre aspect étonnant, c'est la variété des gens que l'on côtoie. Variété liée à la diversité des entreprises clientes mais aussi aux différents niveaux d'intervention. La palette des interlocuteurs va de l'ouvrier qui vous explique pendant le poste de nuit comment fonctionne la ligne de production et quelques-unes de ces astuces, au directeur de site qui vous invite à déjeuner pour faire le point sur l'avancée de la mission et vous expliquer la stratégie de l'entreprise.

Interne

Malgré tout, aujourd'hui je travaille sur des projets de réorganisation de services en gare nécessitant d'avoir compris le processus de fabrication du service d'un train.

Je pourrais aussi travailler sur la définition d'interface pour des logiciels de simulation ou de gestion de parc d'engins moteurs. Bref, l'univers ferroviaire est bien plus étendu qu'on peut le croire. La diversité n'est pas le privilège de l'externe. Aujourd'hui, je dors chez moi, mais je suis sur plusieurs missions en même temps.

Synthèse

A contrario, il y avait au sein du cabinet des ergonomistes " sédentaires mono projet ". Ce n'est donc là qu'une ligne de séparation superficielle. Cette séparation ne distingue pas l'interne de l'externe mais plutôt des pratiques différentes. Première Impasse.

DU CLIENT

Nouvelle voie de recherche : le client.

Alors là, ça tombe sous le sens. En externe, il faut un client pour payer la prestation. On se situe dans une relation client-fournisseur avec tous les aspects formels que cela revêt. Mais voir là une différence serait méconnaître l'organisation actuelle de la plupart des entreprises où, en interne, chaque entité se doit d'agir comme prestataire pour des clients internes ; autant dire que dans la pratique, en externe comme en interne, si l'on veut travailler correctement, il faut savoir pour qui on travaille et formaliser autant que possible les limites de l'intervention. Il y a en interne aussi négociation sur les objets de la mission, ses délais, ses moyens

Ce thème sépare l'amateur du professionnel. Nouvelle impasse.

DE LA RECONNAISSANCE DU METIER

En externe, il faut expliquer, se faire reconnaître ... alors qu'en interne... c'est exactement pareil. Les interlocuteurs en interne sont les mêmes que ceux de l'extérieur. Il faut sans cesse défendre et affirmer le point de vue du travail. Argumenter sur son intérêt, ses apports, ses bénéfices.
3ème voie, 3ème impasse .

DU TRAVAIL D'EQUIPE

Nouvelle possibilité de partage entre interne et externe, 4ème voie : le travail d'équipe.

En externe, on fait partie d'une équipe avec laquelle on peut partager et échanger sur ses pratiques, ses problèmes en intervention...

En interne, ces échanges semblent moins évidents, l'ergonome étant a priori plus isolé au sein de l'entreprise. Une fois encore il faut bien avoir présent à l'esprit que ceci est vrai dans les structures importantes (quelles soient internes ou externes) ; dans un cabinet de conseil, l'ergonome peut s'appuyer sur ses collègues comme dans une grande entreprise employant plusieurs ergonomes chacun peut solliciter l'aide du réseau.

Cette frontière délimite les petites et les grosses structures.

Je m'arrêterai là dans l'exploration des impasses, il en existe sûrement d'autres que je vous laisse découvrir seul. Il est maintenant temps d'essayer d'en sortir.

LES LIEUX DE SEPARATION

Une première ligne de partage, a priori inattendue, concerne la difficulté d'exercice de l'intervention.

De la facilité à exercer en externe

Intervenir, c'est tout d'abord accepter l'incertitude, c'est accepter aussi d'être, dans les premiers temps de l'intervention, littéralement submergé par des nouvelles sensations, c'est accepter de ne pas comprendre ce qui se passe et de s'immerger dans ce nouveau milieu pour s'en imprégner. Cette opération indispensable à mon sens dans une intervention – ce n'est qu'en acceptant de se perdre qu'on a une chance de se retrouver – est bien plus facile à réaliser en externe. D'abord, de fait, vous ne connaissez pas la situation et si vous avez de la chance, tout est complètement nouveau. Ensuite, il est probable que la situation à observer sera géographiquement éloignée de votre domicile. Il est alors d'autant plus

facile de s'imprégner de cette nouvelle situation que son observation nous oblige à rompre avec notre environnement quotidien.

Au contraire, observer une situation dans une entreprise à laquelle on appartient contraint à lutter contre le sentiment de déjà connaître la situation, et donc de ne plus avoir cette soif de découverte et cette capacité d'étonnement, et aussi à faire un effort supplémentaire pour s'extraire de son univers quotidien pour obtenir l'isolement, le lâcher prise nécessaire à la découverte de réponses novatrices et appropriées à la demande.

En externe on sait que l'on ne sait pas c'est un fait incontestable.

En interne, il est parfois tentant de se laisser croire que l'on sait. Reconnaître que l'on ne sait pas demande un effort supplémentaire, une volonté consciente d'assumer ce risque. Sortir du cadre devient plus difficile.

Voilà bien une première ligne de partage, une première sortie dans le labyrinthe de l'interne et de l'externe. Cette différence concerne l'analyse de l'activité proprement dite. En faisant un zoom arrière jusqu'au contexte d'intervention, on peut trouver une 2^{ème} ligne de partage mais cette fois inversée.

De l'intérêt de la connaissance de l'entreprise et le jeu d'acteur

Le fait d'être dans l'entreprise comme ergonome permet de mieux la connaître. Cette connaissance peut faciliter la gestion de l'intervention et pour l'ergonome d'être plus facilement à l'origine d'interventions.

Connaissant les enjeux de l'entreprise, les difficultés des opérationnels et des managers, l'ergonome interne peut devenir force de proposition. Il est alors plus facile d'agir dans un tel contexte. La probabilité que la proposition touche juste est plus importante. Et pour cela il suffit de faire son métier, à savoir : écouter les gens, étudier son environnement et tenter de créer les liens entre tout ça. Jacques Christol dit qu'il faut " nouer des rapports avant de les écrire ", c'est plus facile à mettre en œuvre en interne.

On connaît l'entreprise sous tous ses aspects ou presque. J'ai pu le constater lors des sessions d'intégration où, à ancienneté égale, je connaissais bien mieux les différents types d'établissements, leurs fonctions, que mes collègues jeunes embauchés. Cette connaissance plus extensive se vérifie aussi en région puisque l'ergonome se doit d'être au courant de tous les projets dans toutes les branches d'activités.

Toute médaille à son revers. Être interne constitue un plus certain sur la connaissance de l'entreprise du fait même que l'on est en interne. Mais cela constitue ou peut constituer un handicap.

J'écrivais plus haut, qu'en interne, il était plus difficile de sortir du cadre, en fait c'est impossible puisque à la SNCF je suis ergonome mais je suis aussi un cadre de cette entreprise.

A ce titre, je reçois les mêmes journaux spécialisés que les autres cadres, je suis une unité d'effectif de la direction des cadres comme une autre. A ce titre cette direction doit penser à mon déroulement de carrière. On voit là clairement la différence avec l'externe.

La tentation peut être grande d'utiliser la compréhension de l'entreprise et de ces enjeux de pouvoirs que nous donne notre fonction même d'ergonome à des fins plus personnelles, c'est à dire pour sa propre carrière. Dilemme inexistant en externe.

Dilemme d'autant plus important que déplaire en interne à son commanditaire est beaucoup plus risqué. Ce commanditaire c'est peut être votre futur hiérarchique. Il siège dans l'instance chargée de l'évolution des cadres De la même manière une intervention loupée laisse des traces plus profondes. Les commanditaires parlent entre eux. En externe, il suffit de changer de client et d'attendre un peu pour revenir.

Un deuxième écueil guette l'ergonome interne complique sa tâche : les relations avec le chef de projet. On peut glisser de la nécessaire empathie à l'encombrante voire paralysante identification. En effet, le chef de projet que l'on voit pris dans son faisceau de contraintes, obligé de trancher, de choisir la moins mauvaise solution, aiguillonné par l'ergonome qui ne cesse de lui poser les bonnes questions auxquelles il n'a pas de solutions, demain, ce chef de projet ce peut être moi. Forcément cela doit jouer un rôle dans ma conduite de l'intervention même si j'ai pris conscience de ce risque.

Voilà deux issues au labyrinthe de notre sujet qui ne s'offrent pas à la première découverte mais nécessitent de se perdre dans ses réflexions et sa propre histoire.

L'après ergonome

Cette lecture de l'histoire doit servir aussi à construire notre vision de l'avenir et nous amener à explorer les choix - les bifurcations si je veux continuer à filer la métaphore du labyrinthe - d'évolution de carrière qui s'offrent à un ergonome.

Les questions que je vais évoquer ne concernent pas forcément tout le monde. Il est des personnes qui ne se laisseront jamais d'être pilotes de ligne, d'autres souhaiteront faire autre chose et deviendront responsables de programmes de formation ou de développement de nouveaux appareils. Quels sont ces choix pour un ergonome ?

En externe

On vieillit et si tout va bien on mûrit – la jeunesse étant normalement la seule maladie dont on guérit avec l'âge -, on souhaite changer, progresser, alors même si les joies de l'analyse de l'activité sont infinies, il faut penser à se reconvertir :

Indépendant : c'est la même chose mais en plus riche

Commercial : c'est un nouveau métier en plus de l'intervention.

Devenir ergonome dans une entreprise

Changer de métier

En interne

Les possibilités de changement sont plus importantes et sans doute plus faciles. Pour ne prendre que l'exemple de la SNCF, il y a déjà de nombreux cas d'ergonomes devenus responsables d'unités opérationnelles ou encore responsable RH ou RS. Ils développent une carrière semblable aux autres cadres ayant le même niveau d'études et la même connaissance de l'entreprise.

Se pose malgré tout le problème de la démonstration des compétences acquises lors de ce parcours professionnel et en quoi ces compétences sont utilement transférables dans des postes de management.

POUR EN SORTIR

Je terminerai cet exposé par une remarque et une proposition de parcours. La remarque est hors sujet, quoique, en interne comme en externe, on a toujours intérêt à parier sur l'intelligence des personnes.

La proposition sur le parcours, et donc la construction d'un métier concerne la complémentarité de l'expérience comme ergonome externe et ergonome interne.

En sortant de sa formation, l'ergonome peut s'aguerrir en faisant profession de consultant et en diversifiant les secteurs d'intervention et les missions. Il se constitue ainsi une solide expérience qu'il peut ensuite mettre à profit au sein d'une seule entreprise où il pourra par la suite exercer d'autres responsabilités –notamment de décideur -.

Encore une fois, il s'agit avant tout d'un témoignage sans prétention à généralisation. Il reflète ma perception de cette question aujourd'hui, d'une certaine manière ce n'est que la rationalisation de mon parcours. Il me paraît donc sage, comme le dit Christian Metayer dans “ la figure du labyrinthe en musique ⁵²”, que vous preniez un peu de recul par rapport à ces propos sans pour autant les perdre de vue.

⁵² Ouvrage à paraître – édition Rafaël de Surtis

LA PRATIQUE D'INTERVENTION : LE TRAVAIL DE L'ERGONOME CONSULTANT

**Christelle CASSE,
Sylvain BIQUAND**

Abilis ergonomie, 40 rue de la Montagne Ste Geneviève, 75005 Paris
ccasse@ergonome.com, sbiquand@ergonome.com

Résumé : Pour contribuer à la réflexion sur le statut de l'ergonome et la pratique de l'analyse du travail, thème de notre session, nous proposons un retour sur notre pratique de consultant selon différents angles qui permettent de cerner l'activité de l'ergonome consultant et la place de l'analyse du travail dans cette activité. Le travail du consultant ergonome est peu décrit et analysé, à l'exception notable de Lamonde (2000). De fait, la structure de la profession, constituée de petits cabinets indépendants, si ce n'est isolés, est peu favorable à cette investigation. En complément du point de vue objectivant proposé par Lamonde, nous avançons ici quelques points d'une analyse de l'activité d'ergonome consultant par lui même en nous intéressant d'abord au sens de son travail, base de l'engagement et de l'implication dans le métier, puis en interrogeant ses objectifs, sa position dans l'entreprise, ce qu'il produit et ce qu'il prescrit...

Mots-clés : analyse de la pratique, ergonome consultant, intervention ergonomique, conduite du changement

DE QUOI SE MELE-T-ON... ?

Cette question se repose à chaque intervention. Comme le rappellent Jobert (2002), Schwartz (2000), et Lamonde (2000), le métier d'intervenant est une pratique réflexive, qui, pour intervenir sur le monde réel doit sans cesse se reposer la question des finalités et des modalités de son intervention. Sur la base de notre exercice du métier en cabinet de consultant, nous essaierons de répondre à ces deux questions : de quoi je me mêle ? et pourquoi je m'en mêle ? Quelle volonté ou désir nous anime pour intervenir sur les conditions de travail, sur l'organisation d'un travail dont nous ne sommes pas les "opérateurs", sur un monde psychique et social qui n'est pas le nôtre ?

Les ergonomes ont dès l'origine marqué leurs interventions par la constatation qu'il existe un écart entre le prescrit du travail et le réel du travail, que cet écart fait sens, et qu'il faut s'outiller pour en faire quelque

chose. Mais le travail hétéronome n'existe pas sans une organisation qui est la cible de l'intervention. On ne s'occupe pas en fait d'un écart entre le prescrit et le réel mais plutôt, sachant que cet écart existe, de l'écart entre :

la représentation que l'opérateur a de sa contribution (ce qu'il faut faire pour que ça marche)

et la représentation que l'organisation a de cette contribution (ce que l'opérateur devrait faire pour que ça marche comme on croit que ça marche).

Il est ici question de sens et de reconnaissance du travail. Fondamentalement, dans l'activité de travail, se conjuguent l'injonction cachée de l'entreprise à faire face à l'aléa donc de combler cet écart entre le prescrit et le réel et la nécessité psychique vitale pour l'Homme de réagir à cet aléa. L'injonction est cachée parce que l'entreprise (son organisation) n'accepte pas facilement que ce qu'elle dit, montre ou prescrit du travail est insuffisant à décrire ce qu'elle demande. La nécessité vitale est dans la "nature" humaine : c'est de répondre aux sollicitations du milieu, d'aménager son environnement, d'utiliser ses capacités cognitives pour résoudre les questions qui se posent, de se construire dans la capitalisation de ces expériences de confrontation avec le réel. Faute de pouvoir réagir, ou faute de se représenter ce pouvoir de réaction, on va vers le stress, la dépression... Ce qui est naturel c'est de réagir. L'étonnant dans l'entreprise, et l'enjeu de notre action, n'est pas que les opérateurs soient motivés, mais bien qu'ils ne soient pas démotivés par une organisation qui étouffe la créativité qui se développe dans l'interface avec le réel. Le coût de l'écart entre le prescrit et le réel c'est en fait le coût de la différence entre cette réactivité "autonome" et le cantonnement, par l'entreprise, des réponses dans un champ procédural prédéterminé, dans un lieu défini et un temps imposé. Cette aliénation ne peut être consentie, sous réserve d'une suffisante contrepartie salariale, que par l'investissement de sens dans l'action, un sens pour soi et un sens à l'action collective dans l'organisation.

Partant de cette conviction, de cette "forme" de référence que fait-t-on ?

Fondamentalement, l'objectif de l'intervention ergonomique est de donner du sens (et de traquer le non-sens). - Donner du sens à ce que font les "opérateurs", en rendant visibles pour l'organisation les aléas et les logiques d'action et de compromis opératoire impliquées dans l'activité de travail. C'est ce que le diagnostic se propose de faire. La restitution permet de diffuser le diagnostic et vise à faire circuler et partager une vision commune (un sens commun) de ce qui advient dans l'entreprise et de son impact sur le travail. - Donner du sens à travers un projet, dans la

construction participative. En effet, le sens du travail est une construction sociale : le sens que chacun donne au travail qu'il fait ne peut exister qu'en référence à des représentations communes qui sont à élaborer en instruisant les liens entre projets et activité de travail. Cette approche essaie de fonder le sens commun autour de la reconnaissance et de la prise en compte de ce qui fait sens pour chaque individu, face à sa situation de travail.

Cette démarche est contre intuitive dans une conception de l'entreprise encore répandue, où, derrière le classique "laisser ses idées au vestiaire", se cache l'abandon, par le travailleur, de sa capacité d'opposition et de réaction, et de la conception du travail à ceux qui "savent ce qu'il faut faire". Laisser ses idées au vestiaire est nocif sur 2 niveaux. Pour le sujet, il y a un coût psychique à la mise en sommeil d'une partie de soi et de sa pensée. Et, du point de vue de l'entreprise, on perd l'originalité d'une contribution subjective, qui est alors dégradée en participation désinvestie de l'individu. Cette démarche de recherche de sens doit aussi être suffisamment solide pour faire face à une autre vision de l'organisation et du changement, entrepreneuriale : c'est au chef qui a la "vision" ou au marché qui impose une "nécessaire adaptation" de trouver le sens de ce que l'on fait, il ne s'agit ensuite que de mise en œuvre technique et de communication. Cette mise en œuvre sera la déclinaison du concept selon une rationalité technique et ne rencontrera la rationalité humaine qu'en fin de course, quand tout est joué, quand le concept se localise, dans l'espace et sur des hommes. Charge au management de proximité de "faire passer le message" , de "communiquer" pour surmonter la "résistance au changement" (Biquand et Casse 1999). La difficulté de l'entreprise à se concevoir autrement que comme une déclinaison de la décision ou de la contrainte d'adaptation repousse au local les questions les plus épineuses, celles du travail humain qui est l'intégration, le lien incarné entre le monde psychique, la rationalité sociale et la rationalité technique. Ceci peut se traduire par la rigidification de la procédure ou l'appel au consultant pour "graisser les rouages", alors que ce sont le mécanisme et son mode de conception même qui est en cause. Cette difficulté à concevoir le travail et son changement est signalée par le langage dans l'entreprise. "Si on les écoutait on ne pourrait jamais rien faire" complété par "après coup, ils ne veulent plus revenir en arrière" sont les expressions qui continuent à marquer un paternalisme taylorien relativement courant, et la difficulté d'une autre démarche de construction du changement. Cette conviction que si on "les" écoutait on ne pourrait rien changer peut masquer la crainte de tout devoir changer si on "les" écoute. L'ergonome lui, les écoute et doit assumer cette tension,

domestiquer cette possible subversion et faire vivre le fait que quand on "les" écoute, ou plutôt quand on écoute le travail, ça change tout.

INTERVENIR EN ERGONOME

Nous nous disons ergonomes consultants : ergonomes d'abord, parce que c'est cette identité qui définit notre vision du monde, et plus particulièrement de l'entreprise, notre manière d'approcher et de traiter ses problèmes, notre méthodologie et notre communauté d'appartenance. Consultants ensuite, parce que nos enjeux, notre relation à l'entreprise (client), notre rapport au temps, à l'argent... sont spécifiques. Dans la pratique, la liaison des deux termes ne va pas sans contradictions. Ils jouent comme deux pôles d'attraction entre lesquels il faut trouver une position d'équilibre. Ce qui relie sans contradiction ces deux pôles, c'est l'intervention. Elle est au cœur de notre métier. L'ergonomie se définit, comme les sciences de gestion selon Le Moigne (in David 2000), " par son projet " -transformer le travail- " et non uniquement par son objet ". Les compétences d'intervention, sans être les seules nécessaires à la pratique, constituent ce que les anglo-saxons appelleraient les "core competencies " de l'ergonome consultant. L'intervention est aussi le lieu où s'intègrent et se gèrent les contradictions. C'est donc par elle que nous commencerons, en ergonome, l'analyse réflexive et non exhaustive de notre travail.

Des objectifs contradictoires

Ce qui nous intéresse ici, c'est de comprendre ce qui se joue pour l'ergonome dans l'intervention (considérée comme une situation de travail), les logiques qui la traversent, entrent en tension et nécessitent des régulations et des compromis. La finalité de l'intervention ergonomique prescrite par les manuels et les formations est de transformer le travail. Elle opère dans la réalisation de 2 objectifs principaux qui peuvent prendre des formes différentes :

- Concevoir des objets (ou participer à la conception), au sens large, objets concrets (aménagements, outils techniques, outils organisationnels/gestionnaires...) ou représentations (diagnostic...)
- Faire évoluer les représentations individuelles et collectives des acteurs de l'entreprise pour conduire à une meilleure prise en compte du travail (de sa complexité, de ses contraintes...) dans l'organisation.

La méthodologie ergonomique prescrit les processus de conception et d'évolution des représentations comme concourants et imbriqués, l'un servant l'autre. C'est dans et par l'action que les représentations évoluent.

La démarche et les outils de conduite du processus de conception (analyse du travail, restitution, démarche participative...) sont définis pour favoriser le changement des représentations en déplaçant le regard et/ou créant de nouveaux modes de relations.

Mais ces processus sont fondamentalement différents. Ils n'ont pas les mêmes temporalités, les mêmes leviers et la conduite des deux processus simultanément nécessite des compromis qui vont favoriser l'un ou l'autre. De plus, l'objectif de conception (amélioration/ conception d'une organisation, d'un aménagement...) est un objectif partagé, discuté avec l'entreprise, qui justifie et valide l'intervention du consultant. Le deuxième objectif n'est pas connu de l'entreprise, ou de façon indirecte, c'est un objectif implicite, dont la réalisation formalisée dans la méthodologie ergonomique reste à la discrétion de l'intervenant. Il est en effet difficilement "chiffable" (facturable) comme tel dans la proposition d'intervention et difficilement "évaluable".

L'intervention dans son déroulement réel met en scène des situations dans lesquelles ces objectifs de l'ergonome entrent en contradiction. Par exemple : - Les attentes de l'entreprise en matière de production d'objets génèrent un risque d'instrumentalisation des hommes (même dans la démarche participative), et de la connaissance sur le travail, dans le contexte de délais imposés qui est celui du consultant. La conception de façon participative ne signifie pas que l'entreprise apprenne le processus de construction. C'est une condition nécessaire mais pas suffisante. La polarisation sur les objets concrets peut aussi conduire à laisser de côté d'autres dimensions de l'organisation ou les autres moyens techniques qui posent problème, et donc à perdre la vision systémique du travail, créant le risque d'une transformation du travail inadaptée parce que partielle. La formalisation du diagnostic, très "rationalisante" et démonstrative, peut être en contradiction avec l'appropriation de la démarche et du point de vue.

L'objectif commercial

Les objectifs de conception et de transformation des représentations s'accompagnent d'un objectif plus spécifiquement lié à notre position de consultant : l'objectif "commercial" ou "marketing" qui nécessite de rendre visible, légitime et nécessaire le travail réalisé, pour ouvrir la voie à de futures interventions. La méthodologie ergonomique est peu prolixe en ce qui concerne la réalisation de ce troisième objectif. Le processus de construction de la relation commerciale avec le client, qui se situe dans ce que Lamonde (2001) appelle "l'environnement interactionnel au delà de l'intervention en cours", est aussi en tension avec les autres processus.

Par exemple, l'appropriation de l'approche et du point de vue ergonomique conduit en général à une dévalorisation de l'apport de l'ergonome. Les participants au travail participatif, conscients qu'ils ont (co)construit les propositions / les solutions, ont l'impression que l'ergonome n'y est pour rien. Ils lui reconnaissent tout au plus une fonction d'animateur.

C'est dans les tensions entre ces 3 objectifs majeurs que se joue l'écart entre le prescrit de l'intervenant, en partie auto-prescrit, et la réalité de son travail en intervention.

Impact sur la pratique...

Il y a un décalage entre ce qui fait sens pour l'entreprise et pour l'intervenant dans l'intervention. Ce qui fait sens pour l'intervenant et qu'il poursuit, c'est le processus de transformation, le changement des relations entre les hommes et entre les hommes et les objets (Jobert 2000), et la dimension subjectivante de l'intervention. Alors que ce qui fait sens pour l'entreprise c'est le résultat concret attendu. Ce décalage apparent est un des moteurs de l'intervention : le consultant doit maintenir sa vigilance sur les deux fronts, et tenir les deux objectifs : l'un par exigence morale et professionnelle, l'autre par l'intermédiaire des forces de rappel de l'entreprise. L'objectif commercial s'impose, lui, pour la survie.

Concrètement, ce décalage comporte des risques pour l'intervenant, liés à l'auto-évaluation subjective de la qualité de son travail. Le processus d'évolution des représentations est complexe, sa réalisation n'est pas garantie, ni linéaire, ni évidente à cerner et à juger, et son évaluation par l'intervenant est conditionnée par ses attentes, ses espoirs et le niveau où il a "placé la barre", qu'il est le seul à connaître (auto-prescription). La transformation n'est jamais aboutie, elle peut être faite de petites touches et on n'a pas le recul dans l'intervention pour l'évaluer humblement (Jobert 2000). Le risque est que la motivation personnelle, l'enjeu de faire ce métier se perdent. Le travail de l'intervenant devient alors instrumental.

L'évaluation de l'intervention par l'ergonome et par l'entreprise peuvent être contradictoires. L'évaluation du client, sa satisfaction, n'est pas suffisante pour juger la qualité de l'intervention du point de vue de l'ergonome, ce qui pose la question des critères d'auto-évaluation que construit l'ergonome. Par définition l'intervention et son résultat sont une co-production contextuelle de l'intervenant et des acteurs de l'entreprise, chacun ne pouvant en être totalement maître.

De l'analyse du travail à la production de “mythes rationnels” pour l'entreprise

Hatchuel (2000) définit l'entreprise comme une action collective artéfactuelle, dont les mécanismes de construction ne sont ni naturels, ni traditionnels. Les mécanismes d'organisation ne relèvent pas d'une rationalité absolue qui dicterait naturellement des principes et règles de fonctionnement, mais s'appuient sur des rationalisations provisoires et relatives qui jouent le rôle de moteurs de l'action collective : provisoires, car vouées à être transformées par les individus et les collectifs dans l'action, et relatives, en fonction du contexte et des personnes qui les produisent.

Les rationalisations peuvent venir de l'intérieur de l'entreprise ou être importées de l'extérieur, c'est ce qui justifie l'existence et l'intervention des experts et des consultants dans l'entreprise, porteurs de rationalisations construites sur des modes et avec des idéologies différentes. L'entreprise est en quête de rationalisations renouvelées, qui donnent un sens et une direction à l'action collective et permettent son évolution en phase avec les évolutions de son environnement. Elle a besoin de mythes rationnels qu'Hatchuel définit comme des “conceptions limitées du monde et d'autrui qui favorisent une dynamique de l'action collective parce qu'elles expriment un savoir novateur et donc une nouvelle perception des relations”.

L'ergonome est producteur de mythes rationnels pour l'entreprise sur des bases qui lui sont spécifiques. Il produit, notamment au travers du diagnostic, des rationalisations qui vont servir de stimulateurs de l'action collective, de l'apprentissage collectif, et vont construire de nouveaux savoirs et de nouvelles relations.

Le diagnostic est une rationalisation provisoire et relative

Le diagnostic est une construction de l'intervenant. Il s'appuie sur la compréhension développée par l'ergonome dans l'analyse du travail mais il n'en est pas le résultat naturel et objectif. Il est porteuse de la vision du monde de l'intervenant (en référence aux règles de métier), de sa volonté de convaincre, et orientée vers l'objectif qu'il s'est fixé en réponse à la demande de l'entreprise et en fonction des opportunités et limites qu'il perçoit. Il est structuré autour d'invariants : il est orienté, il met en lien, il est critique, il “met en valeur”, il démontre. L'analyse du travail fonde la pertinence et la validité du mythe rationnel proposé par l'ergonome mais elle ne le conditionne pas.

Les rationalisations des ergonomes sont aussi provisoires car contextuelles et par essence destinées à porter le changement et donc devenir obsolètes. Au travers de sa conceptualisation du travail et de l'organisation, l'ergonome fait une proposition de changement aux acteurs de l'entreprise, qui ne prendra corps que s'il se l'approprient, la modifient, voire proposent d'autres options. La transformation du travail ne peut se réaliser en dehors des individus qui le vivent et ceux qui le prescrivent, directement ou indirectement. Le diagnostic, aussi fondé et documenté soit-il, est l'ébauche d'une œuvre nécessairement collective, dont la qualité et l'étendue sont in-définies.

Diagnostic et cohérence parcimonieuse

La recherche de liens entre faits, évènements, action et organisation est une caractéristique de l'intervention ergonomique. L'analyse de l'activité de travail nous en donne les moyens; mais rien dans la méthodologie, bien au contraire, ne fixe les limites de cette recherche. On peut facilement poursuivre, sans même s'en rendre compte, une illusoire exhaustivité de la description du travail. Heureusement, les forces de rappel existent, le demandeur qui veut que l'on presse le pas, la raison comptable qui commande de ne point gaspiller son temps. Comme le montre Lamonde (2001), il faut intervenir de façon " juste utile " c'est à dire composer progressivement avec la complexité de son travail. L'intervenant construit parallèlement son intervention et les critères de saturation de celle-ci. Le rapport exhaustivité/saturation de l'intervention n'est pas connu a priori.

Notre pratique de consultants nous amène à distinguer cet enjeu : plus la complexité se dévoile, plus il faut en limiter ou tout au moins en organiser l'exploration, sous peine de se perdre dans la découverte des méandres de l'activité de travail. Comment, dans l'univers de cette exploration potentielle, faire passer une flèche, un sens émergent suffisamment puissant pour organiser le diagnostic et orienter le questionnement du projet ? Nous devons appliquer au diagnostic un principe de cohérence parcimonieuse en opposition à une exhaustivité qui inhiberait l'action par la déclinaison d'une avalanche de liens et de signifiants : les faits et observations doivent s'organiser de manière cohérente selon quelques axes jugés pertinents au cours de l'analyse du travail et au plus près de ces axes (parcimonie).

L'ergonome prescripteur et concepteur

Jobert (2001) définissait deux positionnements possibles pour un intervenant : soit l'on considère “ que les solutions peuvent et doivent venir de l'intervenant ”, soit au contraire que le rôle de l'intervenant “consiste simplement à éclairer la situation et la décision, à conscientiser la communauté ou le client sur lui-même, à accompagner les évolutions sans les dessiner soi-même”. A travers l'analyse de notre travail d'ergonome consultant, nous voyons plutôt l'ergonome comme concepteur, au sens employé par David (2000) pour le chercheur en gestion.

L'ergonome est (co-)concepteur :

de représentations, en prise avec les mythes rationnels de l'entreprise, d'objets ou de dispositifs techniques, organisationnels, de moyens du travail,...

de dispositif de pilotage du changement sur un mode participatif

Ce qui spécifie la conception c'est ici que les solutions et les outils ne préexistent pas à l'intervention (même si on peut se référer à des outils ou à des situations existantes). Il n'y a pas non plus de lien évident de déduction entre l'analyse de la situation existante, les pistes d'action proposées et les outils utilisés pour piloter le changement. Cet aspect du métier est particulièrement développé quand l'ergonome intervient dans des petites structures sans compétences de conception et de conduite de projet, ou en dehors d'équipes projets instituées dans lesquelles la conception est menée par des spécialistes.

Envisager l'ergonome comme concepteur, c'est mettre l'accent sur le saut à franchir entre l'analyse du travail et la construction des solutions, et poser la question de la reconnaissance et de l'organisation de cette dimension du métier des ergonomes. Les exigences de cette activité des ergonomes et les compétences qu'elle mobilise sont peu valorisées aujourd'hui dans la profession, bien que constitutifs du métier de consultant. Concevoir est une activité organisée et on peut s'inspirer de l'expérience développée par d'autres concepteurs (ingénieurs, architectes...) pour structurer la démarche de conception. On peut en particulier importer les questionnements et les méthodes ayant trait à la gestion des connaissances, aux modes de raisonnement qui structurent la démarche de conception et aux dispositifs de pilotage du changement.

Quelle place pour l'analyse du travail ?

Dans notre analyse de l'intervention et du travail de l'ergonome consultant, l'analyse du travail est une partie incontournable pour plusieurs raisons :

elle est l'assise de notre crédibilité et de notre validité dans et pour le travail avec les opérateurs, qui ouvre la porte à une véritable collaboration pour la construction du changement,

Elle “prouve” notre technicité et l’“objectivité” (le sérieux ?) de nos méthodes et arguments aux ingénieurs et autres concepteurs, qui rendent valides notre point de vue,

Mais aussi, elle est un opérateur/ outil de la transformation du travail pour l'intervenant :

C'est un outil de traduction entre le langage et les formalismes de la conception et le langage et les références des opérateurs,

C'est aussi un support de projection dans le futur, de recherche de nouvelles conditions de fonctionnement, de nouvelles formes d'organisation,

Sa valeur et son utilité sont donc dynamiques et non statique, comme production de connaissances “ objectives ”. C'est une matière première au sens propre de l'intervention, à transformer ; c'est un outil, un opérateur de transformation et un agent social, facteur de crédibilité dans l'entreprise.

LES RESULTATS DE L'INTERVENTION

Une analyse des interventions que nous avons menées, seuls ou en collaboration avec d'autres ergonomes nous a permis de structurer les différents plans sur lesquels l'intervention agit de façon interdépendante.

Les champs d'action de l'ergonome consultant

Collectif	Objets concrets	Sujet	Intervenant
Savoirs Relations Décisions	Moyens du travail : techniques, organisationnels ...	Subjectivité Santé	Outils Savoirs Relations

Les savoirs et relations

L'intervention ergonomique est productrice de nouvelles relations et de nouveaux savoirs. - La construction participative a pour vocation de mettre en situation de collaboration des acteurs qui ne travaillent pas ensemble ordinairement. La création de nouveaux liens ou la modification du contenu des relations entre des acteurs isolés est dans certains cas un résultat majeur et durable de l'intervention. - Le diagnostic et la conception produisent de nouveaux savoirs : savoirs sur l'organisation et le travail mettant en exergue les liens nécessaires au travail et leur contenu, savoirs sur les projets, traductions des exigences des uns et des autres pour instaurer des passerelles de compréhension.

Hatchuel (2000) définit les savoirs et les relations comme les constituants inséparables de l'action collective. La transmission de nouveaux savoirs qui vont permettre la construction de nouvelles relations entre les acteurs est la condition d'apprentissages collectifs, d'évolution des représentations et d'appropriation du point de vue et de la démarche des ergonomes pour aborder les questions du travail.

Les décisions

L'un des résultats de l'intervention ergonomique, notamment dans les projets de conception, est de susciter ou de participer à construire les décisions concernant les objectifs d'un projet ou la stratégie de l'entreprise.

Les objets

L'ergonome (co)conçoit ou (co)prescrit la conception de nouveaux moyens du travail sur le plan organisationnel (plannings, aides au travail, indicateurs,...), technique (outils, mobiliers,...) spatial (aménagement, flux...). Les outils de pilotage du changement, concrets ou en terme de méthode, sont en partie appropriables (sous réserve d'apprendre à les utiliser) par les personnels de l'entreprise et constitue un résultat de l'intervention.

Le sujet

Il n'existe pas de changement du travail sans impact sur le sujet. L'ergonomie ne se donne pas explicitement comme finalité de participer à la construction du sujet. La dimension subjective du travail est

inséparable de l'analyse du travail mais la conceptualisation opérée dans le diagnostic tend à évacuer cette dimension subjective. Toutefois le processus de construction des objets qui donne un rôle central dans la conception aux salariés valorise le sujet et donne les moyens de l'appropriation subjective de la démarche.

L'intervenant

L'intervenant est aussi bénéficiaire de l'intervention. Chaque intervention est l'occasion d'apprentissages. Le dispositif d'intervention, méthodes, objectifs, outils sont re-construits et/ou adaptés à chaque situation singulière. Les outils créés sont transférables au moins dans leurs principes. Les expériences d'intervention permettent de constituer des répertoires de situations et d'actions qui sont des supports de la compréhension et de la construction des interventions futures.

REFERENCES

Biquand Sylvain, Casse Christelle. L'intervention ergonomique et la contextualisation de l'action, XXXVème Congrès de la Société d'ergonomie de Langue Française. Toulouse 2000.

Biquand Sylvain, Casse Christelle. Le métier d'ergonome, retours sur la pratique. Séminaire Paris 1 - Mai 2002 - à paraître Octarès.

Hatchuel Armand, Quel horizon pour les sciences de Gestion ? Vers une théorie de l'action collective. in David A, Hatchuel A;, Laufer R; (eds). Les nouvelles fondations des sciences de gestion, Vuibert Paris, 2000;

Jobert Guy., Synthèse des journées :quelques propos sur l'intervention ergonomique. Journées de la pratique, Bordeaux 2002.

Lamonde Fernande. L'intervention ergonomique, un regard sur la pratique professionnelle. Octares éditions, Toulouse, 2000.

LA “ BATAILLE DU TRAVAIL REEL ” A DE BEAUX JOURS DEVANT ELLE !

Cécile SCEO-BRIEC

Alternatives Ergonomiques - 20 avenue Adrien Raynal
94310 ORLY

“ Lorsque l’on rentre dans le travail par la seule technicité, on n’a plus d’autres solutions que de parler des hommes par les choses ” Y. Schwartz

INTRODUCTION

Communiquer sur le thème “ Modèles et Pratiques de l’analyse du travail 1988-2003, 15 ans d’évolution ” demandait au préalable une lecture des actes de ce congrès pour établir où se situait l’ergonomie, ou du moins ceux qui avaient communiqué en 1988, et par voie de conséquence quelles évolutions nous pouvions percevoir entre 1988 et 2003.

Cette lecture nous a finalement amenée à rechercher des éléments d’histoire bien antérieurs à 1988. La première partie de cette communication sera donc consacrée à une tentative personnelle d’élucidation du concept d’analyse du travail au travers de son histoire, la seconde partie étant centrée sur notre pratique et ses évolutions confrontées à cette tentative.

I -L’ANALYSE DU TRAVAIL : RETOUR AUX SOURCES

Ce retour aux sources a nécessité une recherche et une (re)lecture attentive de quelques textes. Il n’y a pas de prétention à l’exhaustivité mais nous nous appuyerons sur quelques textes qui donnent des repères historiques importants (Clot, Daniellou, De Montmollin, Leplat, Wisner, Schwartz).

Les psychologues (Lahy et Pacaud notamment) sont parmi les premiers à parler de l’analyse du travail telle qu’on l’entend aujourd’hui avant même que l’ergonomie n’existe comme discipline. Ils ont désigné par ce terme la nécessité d’un renversement de polarité entre le terrain et le laboratoire pour l’étude de cette activité psychologique particulière que l’on nomme le travail. L’histoire de ce renversement est plein d’allers et retours, plein de contradictions qui traversent les pratiques et caractérisent le positionnement des analystes. Mais la question était posée : le travail doit

cesser d'être un champ d'application d'une psychologie générale (Politzer et Wallon cités par Clot, 1996).

Dans la réalité des faits, comme le notent plusieurs auteurs, ce renversement n'a pas été complètement assumé et a dérivé essentiellement vers la psychotechnique qui avait pour finalité l'adaptation de l'homme à son métier et pour domaine d'action la sélection et l'apprentissage. Clot (1996, p18) parle d'un premier cycle (des années 20 aux années 50) qui “conduisit la discipline de la découverte des nécessités de l'analyse du travail préalable à tout diagnostic jusqu'à sa subordination délétère à une psychotechnique de la sélection”. Cette pratique, qui se voulait en rupture avec la validation sur le terrain de modèles élaborés en laboratoire, a en fait été opérationnalisée sous la forme d'une psychotechnique de la sélection. Pacaud (Clot, 1996) s'inquiète explicitement de la dérive de celle-ci et parle “d'application de recettes”.

Nous ne rentrerons pas d'avantage dans l'analyse que Clot (1996) fait des raisons de ce “dérage” mais nous y reviendrons ultérieurement. Il nous semble essentiel cependant de souligner que si, ce “premier cycle” n'a pas abouti, c'est que la pratique de l'analyse du travail est complexe et la tentation de revenir à des modèles que l'on éprouve sur le terrain est grande.

Si nous reprenons l'idée selon laquelle il y aurait eu un premier cycle, c'est donc que l'analyse du travail est réapparue. Ce deuxième cycle relancé par Pacaud, avec notamment Ombredane, Faverge, Leplat, Wisner, Laville débouchera sur ce que Wisner appellera l'Analyse Ergonomique du Travail (AET). Duraffourg évoque “la sortie des laboratoires” qui ne correspond pas au fait d'aller sur le terrain mais d'y aller dans une autre posture épistémologique (Laville et Teiger).

Dit autrement, il ne s'agit pas d'aller sur le terrain pour valider les modèles ou les concepts élaborés ailleurs mais d'aller sur le terrain pour comprendre. Wisner (1972) souligne que “l'analyse du travail doit être orientée pour aboutir à une action et ne pas se perdre dans les possibilités innombrables d'exploration et de description. Le choix des modèles à éprouver ne sera donc pas guidé par le souci du chercheur de vérifier sur le terrain des concepts ou des résultats expérimentaux obtenus ailleurs, mais par la connaissance des structures techniques, économiques et sociales existantes et par une analyse approfondie de la demande.”

Originale par son approche, l'Analyse Ergonomique du Travail l'est aussi par son objet. Elle vise la transformation des situations de travail pour les améliorer. L' AET est donc aussi un regard porté sur le travail. Elle s'appuie sur une méthode d'intervention et sur une méthode d'analyse de

l'activité. Elle cherche à montrer de façon systématique l'écart entre le travail prescrit et le travail réel non pas pour lui-même mais pour en comprendre les ressorts toujours nouveaux et toujours différents. Elle est originale car elle ne part pas de modèles pré-établis. Mais comme le souligne Wisner, il faut orienter l'analyse pour de ne pas se perdre dans l'immensité des choses analysables. On élaborera alors, à partir de la demande, des hypothèses auxquelles sera attribué le statut de " modèle ". Mais ce sont des modèles construits spécifiquement (même s'ils revêtent un caractère général) et éphémères.

D'ailleurs on en trouve trace dans la formule qui nous est enseignée : " tels facteurs de la situation amènent les opérateurs à procéder de telles façons ce qui peut entraîner telles ou telles conséquences ".

Cette posture demande d'accepter de renouveler sans cesse " le modèle " sur lequel on s'appuie. Il est évident qu'avec l'expérience, la tentation est grande de construire des " modèles " a priori et de les valider sur le terrain. C'est de notre point de vue un véritable travail et un effort permanent que d'accepter cet exercice.

Si on accepte ces deux postulats, on adhère alors au fait que l'AET est sous-tendue par un modèle de l'homme : chaque homme est capable de penser et d'agir / réagir à son milieu, il est pris dans sa globalité et non comme un être pensant ou un être " physique ", et par un modèle de la réalité : les éléments qui interagissent dans une situation de travail sont complexes et ne peuvent être reproduits en laboratoire.

Le retour aux sources nous a permis de redécouvrir ces éléments structurants de l'AET.

II- DES HISTOIRES DE PRATIQUE

Il s'agit dans cette partie de faire état de notre pratique et du regard " critique " que nous portons sur elle, le recul étant modeste au regard du nombre d'années d'exercice, et de voir à travers cette focale de praticienne comment sont réinterrogés, interpellés, les éléments structurants de l'AET.

Intervenir : Une posture épistémologique ?

Notre pratique s'infléchit au cours du temps et tend incontestablement vers une réaffirmation d'une posture épistémologique.

Un ancrage de plus en plus revendiqué sur le point de vue du travail : il devient stratégique d'afficher la différence quitte à ne pas être retenu par les demandeurs.

Nous ferons référence ici à un exemple de demande qui nous a été adressée : l'entreprise souhaitait aménager des postes de travail pour des personnes présentant des restrictions médicales (nombre assez important au regard de son effectif) ; elle voulait une formation-action permettant d'une part d'atteindre cet objectif et d'autre part d'acquérir des connaissances pour la conception de postes futurs sur des projets en cours ou non. Lors de l'analyse de la demande, nous avons expliqué que ces deux objectifs ne pouvaient être atteints qu'au travers de deux groupes de formation distincts pour plusieurs raisons :

les participants, pour que la formation-action soit efficace, doivent poursuivre les mêmes objectifs,

or la focale utilisée pour les analyses dépend de la nature de la demande : observer une situation de travail qui fera l'objet d'aménagement ne demande pas le même regard que celui sollicité pour une situation dite de référence dans un projet de conception de situation future,

par ailleurs, la démarche d'intervention ne peut être que singulière et, en l'occurrence, complètement orientée par rapport au handicap du salarié.

Un accent mis sur la construction des hypothèses : reprenant la citation de Wisner précédemment utilisée, nous vérifions tous les jours que c'est un moment véritablement essentiel dans le déroulement d'une intervention. Ce modèle éphémère nous permet de sérier ce que l'on va chercher au cours de l'analyse de l'activité. Il pose le problème du découpage d'une partie de l'activité mais il est impossible de traiter de la complète réalité. Il vaut mieux découper judicieusement une partie que tenter de faire une mauvaise description de la globalité.

Une analyse d'activité incontournable mais qui prend des formes diverses : l'analyse d'activité est un outil qui permet d'accéder au réel du travail. Elle revêt la forme d'entretiens, d'observations globales, d'observations systématiques instrumentés (vidéo, magnéto) ou peu (papier / crayon). Mais la forme varie en fonction de la demande, des interlocuteurs et surtout de leur niveau de "réflexion" par rapport au travail. En effet, nous faisons le constat que sur certains dossiers, ce n'est finalement pas tant le temps dont nous disposons qui influence le volume et le niveau d'investigation en observation, mais plus l'écoute et la compréhension que les demandeurs en ont. Il est probable qu'à nos débuts, faire des analyses d'activités "sous toutes les coutures" nous rassurait. L'impression de "maîtriser". Pour autant nos interlocuteurs

n'en entendaient qu'une faible part. En volume, les observations diminuent, sont plus ciblées en fonction de la problématique. Par contre, la part d'échange avec les opérateurs autour de ces observations a pris de l'importance. Il est toujours étonnant de constater l'efficacité d'une chronique ou d'une "histoire". Nous pensons de plus en plus que la "co-analyse" ou la "co-construction" avec les salariés est la voie à suivre pour rendre efficace les analyses d'activité, même si dans la pratique, cette aspiration a du mal à prendre forme.

Un regard porté sur le travail ?

Notre recentrement sur les points essentiels de la discipline est une réponse à un constat : porter le point de vue du travail est un "combat" continu mais peut être plus difficile à mener qu'à nos débuts. "Combat" au sens où Wisner parlait de "Bataille du travail réel". Il s'agit pour nous d'aller à l'encontre des pièges que nous tendent l'habitude ou l'expertise.

Aller contre l'ignorance du travail réel et de la réalité dans les entreprises :

Le paradoxe est que le travail est le dénominateur commun de tous les individus qui opèrent en entreprise ou en relation avec elle alors qu'il est "l'élément masqué".

Cette ignorance du travail nous semble être à l'origine de ces signes lisibles d'une augmentation de la fatigue, des maladies professionnelles, des dysfonctionnements et autres symptômes. Nous faisons l'hypothèse que ce n'est pas le travail qui est plus fatiguant qu'avant mais la négation (croissante) du travail par l'entreprise c'est-à-dire l'impossibilité pour les salariés de déployer leur activité.

Des interventions menées dans le milieu bancaire nous ont amenés entre autres à cette hypothèse. C'est un secteur qui subit de grandes évolutions et les salariés y expriment un mal être grandissant. Les cadres ignorent le travail qui se fait en réalité, le travail que les salariés déploient tant pour faire ce qu'on leur demande que pour faire malgré ce qu'on leur demande.

L'élaboration des procédures est basée sur des critères qui ne tiennent pas compte du contenu de la relation entre l'agent et le client. Ainsi, pour le métier de guichetier, on prend comme mesure du travail les opérations enregistrées sur informatique. Mais une quantité importante de services rendus au guichet ne fait pas l'objet d'un enregistrement informatique : c'est le cas de ce qu'on appelle le traitement des instances (déclaration de perte de carte, changement d'adresse, réclamation sur un chèque mal

passé au scanner, ou encore le rattrapage d'erreur sur un dossier). Or ce "service après-vente" qualitatif non reconnu, est celui qui fait dire à un client que sa banque est sérieuse, que le problème a été pris en main et rapidement résolu, qu'un arrangement a été trouvé...

Le cadre de prescription quantitative fixe des objectifs tout en se gardant de définir (ou de donner) les moyens de résoudre le cœur du problème : comment faire face à un client toujours singulier qui formule une demande particulière ?

Le cœur du problème est là : peut-on appliquer un cadre prescriptif quantitatif issu du modèle taylorien d'organisation du travail dans le secteur manufacturier à un secteur d'activité tertiaire ? La relation à la clientèle, présente de manière transversale dans ces métiers peut-elle être considérée comme une tâche entièrement prescriptible, de surcroît quantifiable ? La démarche taylorienne classique de rigidification du "faire" (gestuel, postural, etc.) était délétère. Son extension à la relation, la communication, la manière d'être (un hyper-taylorisme !) n'a-t-elle pas pour effet de développer des situations franchement morbides ?

Aller contre la réduction voire la disparition de temps de réflexion, de prise de recul dans les entreprises, contre le "paradigme de la solution" : Dans une entreprise où nous avons réalisé une formation-action, nous avons été confrontés de façon particulièrement caricaturale aux absences des différents acteurs qui n'arrivaient pas à se dégager de leurs préoccupations quotidiennes, aux téléphones qui sonnaient... Ils nous ont dit que cette formation – action était pourtant pour eux un moyen de prendre du recul, d'échanger des points de vue différents, qu'elle constituait un moment de "respiration". Il nous semble qu'il y a un véritable phénomène d'intensification qui amène les salariés à travailler dans l'urgence et dans la gestion au jour le jour de leur travail.

Ces réductions d'espace de réflexion se traduisent par des projets basés sur la forme et non sur le fond. Les entreprises s'emploient à faire des "usines à gaz" qui n'améliorent pas la situation.

Dans une recherche croissante d'efficacité, elles croient de plus en plus à "la solution" qui résoudra les problèmes qu'elles rencontrent. Les demandes qui nous arrivent sont de plus en plus formulées dans ce sens, les entreprises nous demandant de nous engager sur l'efficacité des solutions apportées.

Deux conséquences immédiates :

Comprendre le problème devient un détour, une perte de temps.

Nous sommes identifiés comme des experts qui en un tour de main trouvent la solution.

Aller contre l'adaptation de l'homme au travail :

Nous sommes frappés de voir à quel point les entreprises fonctionnent encore sur un modèle de l'homme au travail qui doit s'adapter, suivre les procédures...

Prenons l'exemple de la prévention des risques. Suite au décret sur ce sujet, nous avons été amenés à plusieurs reprises à échanger sur le document unique et sur la notion de risque. Les DU et en particulier les plans d'action sont très centrés sur des aspects techniques. La dimension humaine est quelque chose d'abstrait dont ils ne savent pas quoi faire. En réponse, ils reviennent à du prescrit et à un renforcement des procédures : "porter les EPI, remise à jour des fiches de postes, formation à la sécurité pour éviter les comportements dangereux, ne pas courir, ...". Les causes de survenue d'accident sont attribuées aux salariés car ils n'ont pas respecté les prescriptions : un salarié a fait une chute, il ne devait pas courir.

Aller contre l'usage de mots vidés de leur sens :

Nous sommes confrontés de plus en plus à des démarches qui prétendent s'appuyer sur la participation des salariés et l'observation du travail. Evoquons une démarche qui a le vent en poupe dans l'industrie. Nous travaillons actuellement chez un équipementier automobile qui a mis en place une démarche OSHIN. Cette démarche vise la rationalisation : on supprime les "tâches sans valeur ajoutée" en "associant" les opérateurs. Prenons un exemple concret : un opérateur s'occupe d'un groupe de machines : il doit faire réchauffer la colle d'une pièce dans un four. Puis il place cette pièce dans une presse qui va appliquer un tissu sur la colle. Enfin, il sort la pièce et la place sur un plan de travail. C'est son collègue qui assurera la finition. Cette situation correspond à la situation après réalisation d'un chantier OSHIN. Le groupe a considéré que les opérateurs effectuaient une "tâche sans valeur ajoutée" : ils posaient la pièce à la sortie de la presse sur un plan intermédiaire qui n'était pas le plan de travail du collègue et ce collègue reprenait la pièce pour la poser sur son poste. Ils ont décidé de le supprimer avec l'accord des opérateurs (puisqu'ils font partie du groupe). Il ne faut pas longtemps à un oeil d'ergonome pour constater une merveilleuse catachrèse : la poubelle devient le plan intermédiaire qui sert d'encours. En effet, le collègue qui travaille sur le plan de travail gère lui aussi d'autres machines. Il fait face aussi à des dysfonctionnements, des aléas qui sont autant de grains de sable introduisant une désynchronisation entre les deux opérateurs. Comme tout être humain, il ne peut pas être à deux endroits à la fois. Du coup son collègue qui sort la pièce de la presse n'a pas forcément le plan de travail vide. Il pose donc la pièce sur la poubelle.

Cet exemple est irritant tant il est absurde. Dans cette entreprise, le contrôle-qualité des produits a pris une dimension très importante (voire surdimensionnée). Dans ce contexte n'est-il pas absurde de supprimer "une tâche" qui entraîne le stockage sauvage de pièces sur des poubelles ?

On pourrait citer d'autres exemples mais les effets délétères de ces chantiers n'ont pas tardé à surgir : sur la santé des salariés et sur la qualité de la production. Pour autant ils restent plus que jamais d'actualité car personne ne prend la peine de faire le lien entre ces différents évènements.

Autre conséquence de ce type de démarche : les salariés quand ils vous voient arriver n'ont plus du tout envie de parler de leur travail car ces fameux chantiers participatifs sont source de dégradation de leur conditions de travail. Ils deviennent à juste titre méfiants.

Un modèle de l'Homme ?

Tous les éléments décrits ne sont pas loin de ceux que nous retirons de l'analyse de Clot (1996) qui permettraient d'expliquer le dérapage de l'analyse du travail dans les années 20/50.

Mais nous pensons que le risque de dérapage dans une analyse du travail technicisée est encore plus grand aujourd'hui. En effet, comme le souligne Ombredane en 55, "*l'analyse du travail occupe une place très large dans tout programme destiné à améliorer le travail et la productivité d'une entreprise. Naguère, les ingénieurs recherchaient seulement des nouveautés techniques : machines plus efficaces, procédés nouveaux. Aujourd'hui, l'expérience leur a appris qu'il était au moins aussi important de porter intérêt à l'homme qui fait le travail et aux communications entre l'homme et la machine. Il est devenu banal de parler de la disproportion qui existe souvent entre les soins donnés à la conception, à la fabrication, à l'entretien de la machine et l'attention qui est portée à celui qui s'en sert. Il y a là un équilibre à rétablir pour le plus grand bien du travailleur et de l'entreprise*".

Nous devons faire face aujourd'hui à des personnes qui ont intégré dans leurs modèles la technique mais aussi l'homme en le "passant à la moulinette" de la "technisation". Nous devons donc nous battre contre des modèles qui se sont complexifiés mais pas forcément dans le bon sens du terme. On constate encore aujourd'hui la disproportion entre le soin donné à la conception des machines et le peu d'égard envers celui qui s'en sert.

Prenons un dernier exemple, celui d'une entreprise dans la micro électronique : les agents de méthode ont à intégrer lors de la conception des données anthropométriques. Intéressés car y voyant une avancée très positive, nous nous faisons présenter le projet. On voit en image 3D, sur l'écran de l'ordinateur, un plan de travail posé au dessus d'un convoyeur avec un mannequin permettant de valider le dimensionnement du poste. Posant quelques questions, nous apprenons que le poste de travail, poste de contrôle situé actuellement en fin de ligne de production (à quelques mètres de distance), génère des déplacements pour l'opérateur allant prélever des produits et qu'ils ont décidé, pour améliorer la situation, de le placer en milieu de ligne, face à une cloison : ainsi pas besoin de se déplacer pour attraper les produits, ils passent à côté de l'opérateur. Or cet opérateur est chargé de la surveillance de la ligne. Nous essayons d'expliquer que l'anticipation de dysfonctionnements de situations de débordement devient impossible à ce poste si ce n'est au prix de rotations pour l'opérateur. De leur point de vue, créer un poste aux normes anthropométriques était bien suffisant pour améliorer les situations de travail. Nous avons assisté en direct à la réduction de l'homme qui travaille à un mannequin qui a des zones de confort.

Alors en réponse, quels sont les ressorts, les forces de rappels que nous sollicitons pour regarder de manière critique notre pratique en nous extrayant du quotidien et des pressions que nous y subissons. Il y en a plusieurs situées à différents niveaux

Bien entendu l'équipe à laquelle nous appartenons : grande ressource présente à tout instant,

Les collègues et confrères,

Enfin, la nécessaire ouverture vers les autres disciplines qui s'intéressent au travail. Nous croyons plus que jamais que l'ergonomie si elle ne veut pas s'essouffler ne doit pas fonctionner en circuit fermé.

CONCLUSION : VERS LA FIN D'UN DEUXIEME CYCLE OU VERS UN TROISIEME CYCLE ?

A l'instar de ce qui s'est passé dans son " premier cycle " pour reprendre l'expression de Clot, ne faut-il pas craindre aujourd'hui que l'analyse du travail ne sombre une fois encore dans " la subordination délétère " de l'idéologie actuelle de la performance et reproduise ce qui a conduit à son dérapage ?

Le risque de son abandon dans la pratique,

Une taylorisation de celle-ci,

Une soumission à la pression des utilisateurs de ces résultats,

La recherche in fine d'une prophylaxie sociale.

Il importe nous semble t-il de maintenir vivace le “ travail de la contradiction ” qui caractérise le positionnement de Y. Schwartz :

- D'une part le refus philosophique de la réduction, indispensable à toute pratique de l'analyse de la réalité afin de ne pas mutiler cette dernière (se laisser en permanence interpellé par la complexité, la singularité...),
- D'autre part, la mobilisation des potentialités de l'analyse et donc de la réduction qu'elle implique afin d'être en capacité d'agir sur la réalité (la pratique ergonomique a pour ambition la production de connaissances efficaces pour la transformation).

BIBLIOGRAPHIE

- Modèles et Pratiques de l'analyse du travail, Actes SELF 88. Paris.
- Clot, Y. (1996). Psychologies du travail : une histoire possible. In Histoires de la Psychologie du travail. Toulouse : OCTARES Editions.
- Daniellou, F. (1996). L'ergonomie en quête de ses principes, Débats épistémologiques. Toulouse : OCTARES Editions
- De Montmollin, M. (1994). Sur le travail, choix de textes. Toulouse : OCTARES Editions
- Laville et Teiger (). Terrain et laboratoire : signification des lieux de recherches.
- Leplat, J. (1986). L'analyse psychologique du travail. In J. Leplat, L'analyse du travail en psychologie ergonomique. Toulouse : OCTARES Editions
- Ombredane, A. (1955). L'analyse du travail. In J. Leplat, L'analyse du travail en psychologie ergonomique. Toulouse : OCTARES Editions
- Poete, V. (2003). Variations sur 10 ans de pratiques professionnelles. Communication présentée aux Journées de la Pratique. Bordeaux, France.
- Schwartz, Y. (1997). Reconnaissances du travail pour une approche ergologique. Paris : PUF
- Schwartz, Y. (2000) Paradigme ergologique ou un métier de philosophe. Toulouse : OCTARES Editions
- Wisner, A. (1972). Le diagnostic en ergonomie ou le choix des modèles opérants en situation réelle de travail. Paris : CNAM, Laboratoire de Physiologie du travail et d'Ergonomie.