

La crise et la grâce

Réflexions sur la conduite de l'intervention

Laurent VAN BELLEGHEM (1), Fabrice BOURGEOIS (2)

(1) OMNIA intervention ergonomique, 12 / 14 rue Courat, 75020 Paris

l.van-belleghem@omnia-ergonomie.fr

(2) OMNIA intervention ergonomique, 219 rue Eloi Morel, 80000 Amiens

f.bourgeois@omnia-ergonomie.fr

Texte paru dans :

Hubault, F. (coordinateur, 2007) *La situation de crise dans l'intervention*. Actes du séminaire de Paris 1 du 5, 6 et 7 juin 2006. Editions Octares, Toulouse.

Remarque préliminaire : nous n'avons pas, ici, la volonté de conceptualiser. D'autres le feront sûrement très bien dans le cadre de ce séminaire. Nous avons juste un besoin, une opportunité de questionner, de façon subjective, notre pratique d'intervenants, dans la manière dont des mots comme crise et intervention résonnent, voire « raisonnent ».

Introduction : l'ergonomie en quête de transformation(s)

Il y a généralement deux façons de parler de l'intervention. La première, académique, cherche à rendre compte du rapport entre l'action de l'intervention et la production de connaissances scientifiques qu'elle génère. C'est ce que vise une communication à la SELF¹, par exemple. Et nous suivons des règles comme la présentation du contexte, des hypothèses, des méthodes et moyens, la présentation et discussion des résultats etc. Ici, la crise se joue éventuellement entre ergonomes. Mais là n'est pas la commande pour ce séminaire.

La seconde manière de parler de l'intervention consiste à raconter l'intervention comme une histoire, dans sa subjectivité, en confiant ses peurs, ses plaisirs, ses inquiétudes et ses convictions. Cette manière là est généralement réservée au bistrot du coin ou autres apartés qui ont rarement leur place dans les reportings d'activité ou les choix de valorisation de son activité.

Cependant, l'ergonomie a cette qualité de laisser largement ouverte la frontière entre les deux modes. Nous pensons au style de quelques séminaires dont celui de Paris 1 par exemple, mais aussi à notre expérience de la formation des TPB² au CNAM³. Cette formation illustre la quasi-impossibilité de concevoir l'intervention comme un simple enseignement d'étapes méthodologiques et d'outils à utiliser. Les métaphores de la pelote de laine ou de l'entonnoir, la distorsion du temps consacré à la reformulation de la demande... représentent encore pour beaucoup de ceux qui ont suivi cette formation un fondement initiatique et structurant du métier. L'intervenant ergonomiste n'est pas un expert (il n'est donc pas en dehors) ; il est dans l'engagement (il est donc avec les autres) ; il s'engage (il doit en répondre). Les TPB ont cette singularité que ce qui se joue entre les stagiaires et les enseignants reflète, en miroir, les engagements du stagiaire dans l'entreprise. Ils contribuent à mettre à jour les tensions que l'intervention crée et les moments où elles apparaissent ; ils « travaillent » le passage de ces moments, en les traquant et les questionnant plutôt qu'en les

¹ Société d'Ergonomie de Langue Française

² Module de formation à la pratique ergonomique

³ Conservatoire National des Arts et Métiers

esquivant ; ils permettent de prendre conscience que l'intervention est une activité et qu'elle est déjà productrice de transformation ; finalement, ils transforment autant (plus) qu'ils forment. Nous y avons appris (et enseigné) que les résultats ne sont pas que conclusion mais cheminement, et que les moments de crise n'en sont pas absents.

La crise inhérente à l'intervention

En s'engageant, l'intervenant s'illustre par des présences et des absences, des déclarations et des silences, du moins perçus comme tels et toujours différemment par les personnes dans l'entreprise. En fonction du niveau de visibilité et de compréhension de ses intentions, de ses hypothèses, de ses résultats... l'ergonome donne des indications sur son positionnement, sa distance, son cheminement, aux autres. De la sorte, ses interpellations sont sujets à histoires avec et entre des personnes. Et comme l'intervention n'est pas seulement construction de connaissance sur le travail, mais aussi débat sur ces connaissances, alors ça peut « faire des histoires ». Ainsi, l'intervenant provoque peut-être, en tous cas découvre et rencontre des moments de crise. Il doit en répondre dès lors que son action en est un déterminant. Il y répond dès lors qu'il considère que la crise qui les caractérise peut être considérée comme un passage vers un autre niveau de compréhension, participant du diagnostic (il prendra garde, par contre, de la considérer comme un objectif).

Du fait de cet égrainage d'histoires tout au long de l'intervention et qui fait l'intervention, nous postulons que la crise est une donnée nécessaire et inhérente à l'intervention.

Notons que si la crise exprime une situation de tension, la sortie de crise n'évoque pas pour nous une situation de détente, mais une nouvelle tension. La crise rend compte d'une tension déstabilisatrice. La sortie de crise rend compte d'une situation re-tendue mais restabilisante donc restabilisée. La tension est une donnée quasi-permanente. Elle n'est pas un problème en soi. Ce qui ferait réellement problème serait plutôt de ne pas avoir les moyens et ressources pour trouver une issue ou d'avoir recours à une issue faible ou générant un risque. Il faut donc percevoir aussi les moments avec lesquels alternent les tensions, et qui viennent redynamiser le processus d'avancement dans l'intervention.

Le pilotage de l'intervention par la perception de passages entre moments de crise et moments de grâce

Dans cette polarité de la tension, l'intervenant est forcément sensible aux passages successifs entre absence et présence de ressources. Nous pensons que l'intervention est perçue par son (ses) auteur(s) comme un cheminement entre des « moments de crise » et des « moments de grâce ».

Les moments de crise sont caractérisés par des désaccords, des divergences, des confrontations, de l'ennui, des conflits... mais résultent d'un besoin, d'une nécessité de se confronter (notons que la crise est entendue ici dans son mode mineur, comme « situation de tension » qu'il nous faut traverser et non « situation de crise » qui nécessiterait une gestion en tant que telle – au sens de « gestion de crise » qui est une toute autre forme d'action).

Les moments de grâce⁴ sont caractérisés, dans l'intervention, par des accords, des convergences, des compréhensions partagées, de l'action, de la décision... entre les acteurs. Ces moments sont fugaces, parfois imperceptibles (la légère variation de la densité de l'air lors d'un silence

⁴ Le terme *grâce* n'est pas entendu ici, on s'en doutera, dans son sens religieux (la bénédiction, venue d'en « haut »), mais dans son sens esthétique : le charme, la joliesse, émanant des mouvements. Autrement dit, il s'agit bien d'une grâce immanente, et non d'une grâce transcendante.

approbateur, l'insistance d'un regard reconnaissant... en sont parfois, dans notre perception, les seuls indices). L'enjeu est pourtant de les percevoir, de les repérer, comme les moments de crise, pour en faire des points d'appui vers une nouvelle étape.

En effet, nous sommes conscients que ces moments ne sont que des passages et non des points d'arrêt ou, ce qui serait pire, des pièges desquels il serait difficile de sortir. Ainsi, les moments de crise-tension peuvent basculer dans de véritables situations de crise. Il faut éviter cet écueil en sachant l'anticiper, au risque d'en être débordé et de perdre la maîtrise de la conduite. L'inquiétude de l'ergonome, normalement, est là, dans sa crainte de perdre la main, dans sa préoccupation de ne pas basculer dans la « situation de crise » (qui serait une situation de disgrâce).

De même, les moments de grâce peuvent basculer en moment d'euphorie et d'aveuglement, où l'intervenant, auréolé de son savoir, se verrait attribuer le statut d'expert. Le risque encouru (tout à fait probable) serait de substituer la stabilité rassurante du savoir à l'instabilité constructive de l'intervention, la formation à la transformation, la maîtrise à la possibilité de crise.

L'intégration des passages dans l'intervention : conditions d'un cheminement

L'intervention résulte :

- de ce que les intervenants prétendent atteindre avec elle (objectifs, contrat)
- de ce dont elle a besoin pour faire (notamment des hypothèses, des méthodes, des outils mais aussi un processus maîtrisé de passages...)
- de ce qu'elle produit comme résultats (de la connaissance mais aussi des histoires, des déplacements de tension, des crises, des sorties de crise...).

C'est d'abord une demande de l'entreprise (plus exactement de personnes dans l'entreprise qui ont des demandes portant des tensions de différentes natures).

Ensuite, c'est une offre de l'ergonomie, par l'ergonome. A ce propos, la place centrale qui est faite à l'analyse de l'activité est déjà, pour les demandeurs, une projection (soulageante ou contraignante, rassurante ou menaçante) du cheminement proposé.

Cela devient un contrat qui fixe les engagements de l'ergonome (dont répondre des effets éventuels de crises provoquées) et les engagements de l'entreprise (entrer dans les scénarios qui prévoient des déplacements, des basculements éventuels mais aussi du « rattrapage »).

Puis l'intervention devient un cheminement entre des moments de crise et des moments de grâce, en partie tracé (programmé), en partie imprévisible (à découvrir). Ces passages sont donc une composante imprévisible mais attendue de l'intervention. Il faut savoir s'y préparer et les préparer.

Provoquer l'imprévu... et s'y préparer

Les passages entre crise et grâce s'observent tout au long de l'intervention, dans les phases d'analyse de la demande, d'analyse du travail, dans les phases de transfert.

Prenons l'exemple de l'objectif (contractuel) de la construction d'un diagnostic partagé sur les facteurs de risque TMS. Nous programmons que l'instance chargée de cet objectif regroupe des personnes dans l'entreprise (et aussi hors entreprise) pouvant représenter et manifester les différentes tensions autour de la demande. L'engagement de l'ergonome consiste à éviter le piège de la foire d'empoigne. Il a la responsabilité d'apporter des connaissances générales (par exemple,

sur le fonctionnement de l'Homme au travail) et particulières (par exemple, sur la répartition réelle des TMS en fonction de l'âge ou du genre). Par l'apport de ces connaissances, il cherche à instruire selon deux modalités :

- d'un point de vue pédagogique
- au sens où l'on instruit des jurés pour qu'ils se fassent une (nouvelle) conviction

La construction d'un diagnostic partagé, et par extension, de convictions, de points de vue, de croyances, d'hypothèses, de représentations plus sûres, plus structurées, intégrant le travail... résulte d'un processus d'instruction puis de délibération où se jouent des passages entre déstabilisation et reconstruction. Les situations de tension pré-existent avant et au moment de l'intervention. L'intervention, à partir de cette situation de tension A, provoque un premier passage de déstabilisation vers des situations de tension B puis un second passage de reconstitution vers des situations de tensions C, etc.

Ces moments ne sont pas étonnants. Ils sont liés à l'enjeu de l'analyse du travail, plus exactement aux conditions de la réaliser (proximité avec celui qui réalise l'activité) et aux connaissances nouvelles qu'elle apporte. Nous dirons qu'ils sont attendus et que leurs déroulements sont des indicateurs de l'efficacité de l'intervention.

Conclusion : l'analyse de l'activité, un passage déstabilisant par nature

Montrer, démontrer ce qu'est l'activité de travail est une épreuve dans un univers où on ne sait parler du travail autrement qu'en rapport à la tâche ou au résultat. C'est la boîte noire qui livre un secret. C'est l'énigme qui sort de son silence. Comment, par exemple, des prescripteurs, autour d'une table, peuvent-ils accepter la mise en évidence d'un écart consubstantiel entre leur prescrit et un réel qui y échappe toujours ?

C'est par nature déstabilisant.

C'est par conviction restaurant, réconfortant.

Le métier d'ergonome est donc de ne pas laisser la connaissance déstabiliser gratuitement mais d'assumer l'engagement d'en faire une ressource propice à créer de la convergence de points de vue a priori divergents. En avoir conscience et en faire cet usage sont là les principales difficultés du métier mais aussi son enjeu.

Ce propos ne vaut pas exclusivement pour l'intervention ergonomique. Mais le « point de vue du travail » implique nécessairement des réajustements qui concernent tout le monde, aussi bien les prescripteurs du travail que les opérateurs ou leurs représentants.

Cette façon de toucher tout le monde est souvent vécue comme une absence de neutralité de l'intervention ergonomique. C'est vrai. Mais encore faut-il régler le procès d'intention qui pointe. Il ne s'agit pas de prendre fait et cause pour untel plutôt que tel autre. Il s'agit d'assumer et d'expliquer un positionnement – celui de l'activité ou de la place du travail - qui, par définition, n'est pas neutre.