

Fil rouge

Diversité des domaines d'intervention, nouvelles pratiques de l'ergonomie : Qu'avons-nous encore en commun ?

Laurent van Belleghem

Réf. : Van Belleghem, L. (2013) Diversité des domaines d'intervention, nouvelles pratiques de l'ergonomie : Qu'avons-nous encore en commun ? Synthèse des journées 2008. In Petit, J., Chassaing, K. et Aubert, S. (coord) *Des pratiques en évolution, seconde décennie des journées de Bordeaux*. Octarès, Toulouse.

Pour tirer ce fil rouge, je précise dès maintenant que je m'autoriserai à faire part de ma propre subjectivité sur ce que j'ai entendu ; ce ne sera évidemment pas neutre, car je le ferai du point de vue de ma pratique qui est celle d'ergonome consultant.

Je vous propose un plan en quatre points :

- le premier portera sur les diversifications constatées des pratiques de l'ergonomie. Ces journées ont effectivement permis de dresser un panorama des différents types de pratiques existantes, et il me semble que c'est la première fois que ce thème est abordé de manière aussi systématique et exhaustive. Nous avons dès lors une très bonne représentation des types de pratiques, dont on peut observer qu'elles sont non seulement diversifiées, mais qu'elles se diversifient. La question se pose alors de savoir si cette diversification est un enrichissement de la pratique ou peut représenter une certaine forme de dilution de l'ergonomie. Je répondrai plutôt par l'idée d'un enrichissement, mais on verra que des efforts sont à faire pour que cela le soit de manière effective.
- le deuxième point évoquera le cadre de l'intervention et la nature de l'intervenant qui lui est associée. En effet, nous nous sommes aperçus que des cadres prescripteurs conditionnent fortement les pratiques et les identités des intervenants. Ces derniers, en retour, ne sont pas inactifs vis-à-vis de ces cadres. Ils s'en défendent et contribuent à les remodeler. J'essaierai de montrer comment nous en arrivons à pousser les murs

entre lesquels on voudrait parfois nous installer et à endosser le costume de l'ergonome dans des situations où on ne nous attend pas forcément.

- le troisième point nous permettra d'évoquer les logiques de développement de l'ergonomie. La diversification, en l'occurrence, est vraisemblablement une logique de développement qu'il faut accompagner. Mais j'aborderai aussi les limites qu'elle pourrait avoir si elle contribuait à la création de frontières entre des pratiques et à la constitution de territoires cloisonnés.
- Enfin je conclurai en quelques mots sur « *ce qui nous est commun* » sans chercher à être exhaustif sur la question, mais en essayant d'en dessiner quelques tendances fortes.

1. La diversification des pratiques : enrichissement ou dilution de l'ergonomie ?

1.1 La diversité des pratiques : un constat prometteur

La pratique ergonomique s'appuie sur les figures tutélaires que sont l'ergonome consultant et l'ergonome interne. Mais nous nous apercevons qu'au fil des années, d'autres figures sont apparues : ergonome intervenant en expertises CHSCT, dans des structures institutionnelles telles que les ARACT, les CRAM ou les MSA, ergonomes en services de santé au travail, de maintien dans l'emploi mais aussi dans des cabinets d'ingénierie, dans des cabinets de design, dans la recherche...

Ce constat peut nous ravir, mais aussi nous interroger. Nous pouvons en déduire, en effet, qu'il y a une modification des équilibres de représentation dans la communauté des ergonomes, qu'il s'agit de savoir prendre en compte. François Daniellou rappelait, par exemple, que 30% des jeunes professionnels sortant du Master sont embauchés dans des services de santé au travail ! C'est une proportion importante qui met en évidence des pôles de développement que nous n'avons pas le droit de sous-estimer ou d'ignorer.

Dès lors, nous sommes curieux de connaître les positionnements réciproques de chacun. Et de fait, à travers ces journées, les communicants nous ont fait découvrir leurs propres pratiques, en exposant à la fois leur statut, leurs missions mais aussi les contraintes auxquelles ils étaient confrontés, la manière dont ils y font face et les éventuels partenaires avec qui des rapports pouvaient être noués pour cela.

Pour les étudiants et les jeunes professionnels, cette diversité de pratiques se concrétise comme autant d'opportunités d'emploi et apparaît comme plutôt

positive. Mais elle peut aussi faire apparaître des différences dans les pratiques, voire des pratiques différentes, qui ne sont pas sans nous interroger sur leur légitimité éventuelle.

Ces interrogations transparaisaient nettement chez les intervenants, chez qui j'ai constaté une grande prudence dans les communications de même qu'une grande humilité. Il est pourtant fréquent que nous assistions à des séminaires ou des colloques où les intervenants cherchent à aboutir, à travers leurs communications, à des enseignements génériques. Tel ne fut pas le cas ici. La construction du thème a plutôt amené à des communications relatant des expériences professionnelles chaque fois singulières, voire des expérimentations en recherche d'une validation par la communauté des ergonomes sur leur légitimité en tant que pratique ergonomique (ce qui peut expliquer la prudence et l'humilité). La revendication de valeurs partagées (objet de ces journées où il s'agissait de définir ce que nous avons en commun) devait y contribuer. En retour, il y a eu de la part de l'auditoire une capacité d'écoute importante pour reconnaître les pratiques des uns et des autres, mais aussi les difficultés et les efforts qu'elles nécessitent pour aboutir.

Mais la diversification n'est pas seulement la diversité. Autrement dit, le développement des pratiques professionnelles est un processus engagé et qui se poursuit. Nous n'observons aujourd'hui qu'une partie seulement de ce qui pourrait exister plus tard. Ce développement peut être vu comme une dilution, un essaimage dans des lieux et des moments liés à des contextes conjoncturels ou à des opportunités réglementaires ou d'emploi au coup par coup. Elle peut aussi être envisagée (c'est ma position) comme un enrichissement à promouvoir, contribuant à un élargissement du champ de l'action de l'ergonomie par la multiplication des intervenants dans différents types de structures.

Ce développement coïncide avec l'idée que, dans nos interventions, nous pouvons agir sur des déterminants de plus en plus larges et qu'il faut avoir les bras suffisamment ouverts pour pouvoir embrasser, en quelque sorte, cette étendue. Pour reprendre une expression de Bertrand Poëte la reprenant lui-même de Jacques Duraffourg, nous sentons bien qu'il existe une intégration progressive de l'ergonomie dans les différents champs du « *gouvernement des entreprises* ». Il est donc intéressant de voir progresser notre capacité d'agir face à l'enjeu de transformation des situations de travail. Nous pouvons aussi croire (nous y reviendrons un peu plus loin) à un maillage entre ces différentes fonctions plus important.

1.2 Une inquiétude initiale (« être ou ne pas être ergonomiste ») et une inquiétude récurrente (« faire ou ne pas faire de l'ergonomie »)

Ces journées se sont ouvertes par une inquiétude initiale que rappelait François Daniellou : « être ou ne pas être ergonomiste ». A partir de quelle position pouvons-nous dire de quelqu'un qu'il est ou non ergonomiste ? Est-ce en fonction du titre, du statut sur la feuille de salaire, du métier ou de la profession que l'on exerce ? L'introduction de François, de ce point de vue, a été rassurante en légitimant la diversité des statuts existants.

Mais une seconde inquiétude, que n'avait pas évoquée François, s'est invitée de manière régulière dans les différentes communications : « faire ou non de l'ergonomie ». Ainsi, certains intervenants se considèrent comme ergonomistes parce qu'ils en détiennent le diplôme et la légitimité statutaire, mais leur pratique est-elle encore, pour autant, de l'ergonomie ? Cette question mène à celle des critères d'évaluation de notre propre action, de la garantie que nous avons de bien faire, de la considération du moment où nous ne faisons plus « bien » et de la reconnaissance des pairs lorsque nous sommes seuls. Ces interrogations peuvent être particulièrement vives dans les petites unités où l'isolement est fréquent et où celui qui y est engagé ne saura pas toujours comment s'y prendre, particulièrement s'il s'agit d'une première expérience.

Dans ce cas, la ressource première est le recours aux modèles et aux méthodes académiques. Mais ces méthodes sont-elles encore valables dans ces nouveaux champs d'investigation de l'ergonomie ? L'application et le développement de ces modèles et méthodes s'effectuent-ils de la même manière si l'ergonomiste appartient à un service de santé au travail ou à un cabinet conseil ?

La réalité de la pratique fait que chacun re-construit ses propres modèles et ses propres méthodes, jusqu'à évoquer, pour certains, des formes de « *bricolage* ». Se pose alors la question de la légitimité de ces modèles et méthodes à exister, mais aussi de leur efficacité.

1.3 Y a-t-il une « bonne » ergonomie pour être un « bon » ergonomiste ?

Un participant à ces journées m'a dit hier : « *cela fait dix ans que je viens aux journées sur la pratique, et je n'ai jamais posé de questions ; et pour la première fois, me reconnaissant dans la diversité des pratiques, j'ai osé en poser une* ». Cette personne, qui exerce dans un service de santé au travail, a précisé son point de vue : « *je n'ai jamais posé de questions parce que j'ai toujours eu de la difficulté à mettre en évidence les manières que j'ai de faire de l'ergonomie et qui ne correspondent pas à ce que j'ai appris en formation initiale, c'est-à-dire la belle ergonomie* ». Il y aurait donc la « belle » ergonomie et puis des pratiques quelque peu dévoyées ? Nous retrouvons ici le syndrome du « bon geste » ou de la « bonne posture » à appliquer. Mais nous savons aussi l'enjeu qu'il y a à sortir de ce cadre.

Le geste professionnel se construit toujours à l'interface entre un individu et une tâche à réaliser. Si les individus sont variables, comme les tâches, les gestes doivent l'être aussi. Le geste professionnel ne peut donc se limiter à « un bon geste en soi ». Il faut au contraire motiver la construction « *de bons gestes à soi* ». Viser, comme le dit Yves Clot, l'élargissement de la gamme des gestes.

Il en est de même pour les ergonomes. A ce jour, la diversité de leurs profils (âge, sexe, expériences passées, parcours de formation, effets de génération, etc.) et des enjeux qu'ils poursuivent préférentiellement (santé, sécurité, conditions de travail, dialogue social, conception, produit, interface, facteur humain, fiabilité, performance, économie, politique...) dans leur fonction (consultant, ergonomiste interne, chercheur, expert CHSCT, IPRP, chargé de mission, etc.) renvoie nécessairement à des pratiques diversifiées, comme autant de « gestes professionnels ». Pour le dire autrement, l'ergonomiste moyen n'existe pas !

Au sein de cette diversité de pratiques, de nouveaux savoir-faire s'expriment, se développent, se structurent. Qu'ils s'écartent de ce qu'on pourrait nommer l'ergonomie académique, la « belle ergonomie », n'en réduit pas pour autant la légitimité professionnelle. Au contraire, on doit pouvoir progresser d'une ergonomie académique, mettant en évidence la figure d'un ergonomiste intervenant idéal, mais rarement convoqué, à une gamme de pratiques professionnelles plus diversifiées, s'appuyant sur des statuts et des fonctions diverses. La situation d'intervention doit pouvoir évoluer vers des situations d'action sur le travail. Le modèle d'intervention académique devrait prendre alors un rôle tout à fait mineur par rapport à des modèles d'action situés qui seraient à la fois plus pragmatiques et plus diversifiés.

Il y a ainsi un enjeu à reconnaître qu'il n'existe pas une bonne pratique ergonomique *en soi*, mais des bonnes pratiques professionnelles *à soi*. Un des titres de communication, dans ces journées, commençait par « ma pratique... », communication dans laquelle Catherine Servignat revendique sa pratique de consultante en ergonomie. Il existe de fait un phénomène d'appropriation qui se réalise et qui doit être reconnu comme tel. C'est un enjeu pour le développement de l'ergonomie. Je crois qu'il ne faut pas aller à l'encontre, mais au contraire, l'accompagner.

L'enjeu devient alors d'intégrer cette diversité, notamment dans les processus de formation : quels modèles et quelles méthodes enseigner ? Pouvons-nous continuer à présenter le modèle d'intervention tel qu'il a été construit par nos pères comme quelque chose qui est encore et toujours applicable aujourd'hui ? Au contraire ne faudrait-il pas mettre en place des cursus spécialisés ?

Cependant, des inquiétudes persistent : y aurait-il, dans ce cas, autant d'ergonomies que d'ergonomes ? Ce matin, Nicolas Bourdonneau nous disait que, dans les CRAM, il pouvait y avoir « *autant de pratiques de contrôle que de contrôleurs* ». Nous pourrions avoir le même questionnement pour notre discipline. Dans ce cas, le risque serait alors de se perdre dans cette diversité. Ou, à l'inverse, de s'y enfermer : une fois qu'un ergonome est expérimenté dans un domaine, qu'il sait comment s'y prendre, comment fait-il pour passer à un autre domaine ?

Il devient alors utile de savoir comment et dans quel cadre se développent ces pratiques professionnelles. Je viens de mettre en évidence, longuement, une diversité de pratiques. J'évoquerai maintenant leurs modalités de construction.

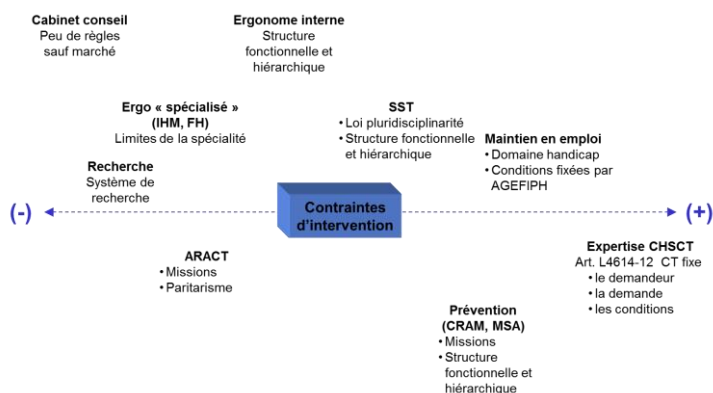
2. Cadre d'intervention et nature d'intervenant : savoir « pousser les murs » et « endosser le costume »

2.1 Un cadre contraint d'exercice du métier

A partir des présentations qui ont été faites et des domaines de pratiques qui ont été évoqués, Je vous propose de représenter sur un schéma (figure 1) les types de contraintes qui pèsent sur ces pratiques et la manière dont elles les structurent.

Positionnons les différents types de pratiques selon un axe horizontal représentant le cadre d'exercice du métier allant du moins contraignant (à gauche) au plus contraignant (à droite).

Figure 1. L'exercice du métier : un cadre contraint



A gauche, dans les **cabinets-conseil** (j'en fais partie), peu de règles définissent le cadre d'exercice du métier. Les quelques règles sont des règles de marché, qui sont liées à la capacité que l'on a de pouvoir vendre nos prestations. Toutefois, nous sommes libres de nos procédés. Et d'ailleurs, si nous le souhaitons nous sommes tout aussi libres de faire ou non de l'ergonomie !

A l'opposé, à droite du schéma, l'**expertise CHSCT** se situe dans le cadre très défini fixé par l'article L4614-12 du code du travail. Cet article est particulièrement contraignant car il fixe à la fois le demandeur (le CHSCT), la demande (deux cas sont précisés : le projet important, dont l'objectif est d'aider le CHSCT à émettre un avis sur les conséquences de ce projet en

termes d'hygiène, de sécurité et de conditions de travail, et le risque grave, révélé ou non par un accident du travail), les conditions de réalisation de l'expertise (30 ou 45 jours selon les cas) et même les conditions de recours en cas de désaccord (qui se traitera au TGI).

Entre ces deux extrêmes, un certain nombre de domaines d'intervention ont leurs propres contraintes :

- Les **ergonomes spécialisés**, soit en cabinet de conseil soit en interne, dont la spécialité qu'ils revendiquent agit comme une contrainte puisque elle détermine les limites de leur champ d'intervention. Un ergonome logiciel peut ainsi être en difficultés pour intervenir sur d'autres dimensions que... le logiciel.
- La **recherche en ergonomie**, qui dépend notamment des conditions de valorisation des chercheurs et de leurs travaux déterminées par le pays où elle se pratique, comme on a pu le voir vu avec Jörgen Eklund en Suède,
- Les **ergonomes IPRP** en services de santé au travail (SST), déterminés par la loi sur la pluridisciplinarité. Les ergonomes doivent ici trouver leur place dans des structures souvent déjà organisées fonctionnellement et hiérarchiquement, notamment par rapport aux médecins du travail ou à la direction de leur service.
- Le **maintien dans l'emploi**, où les conditions sont relativement serrées puisqu'elles sont fixées par l'AGEPHIP. La présentation de Mélanie Sapet nous a montré que les ergonomes ne peuvent pas forcément orienter leurs analyses comme ils le souhaiteraient, notamment sur la compréhension et l'analyse du collectif de travail, car ils se doivent de traiter exclusivement la situation individuelle de handicap.
- Les **ARACT**, dont les conditions sont essentiellement déterminées par leurs missions (non forcément guidées par les objectifs ergonomiques classiques) et les règles du paritarisme.
- Les **organismes de prévention** comme les CRAM, les MSA... Ils sont aussi déterminés par leur mission de prévention et par la structure fonctionnelle et hiérarchique dans laquelle les ergonomes se trouvent plongés et avec laquelle ils doivent se débattre.

De fait, les ergonomes vont être amenés, au sein de leur pratique, à se positionner par rapport à ce cadre contraint, et à développer des stratégies pour y faire face, voire pour tenter de l'élargir. C'est ce que j'appelle « savoir pousser les murs ».

2.2 *Savoir pousser les murs*

Chaque domaine d'intervention apparaît comme un lieu de développement de stratégies particulières de la part des ergonomes pour y développer leur capacité d'agir.

Le cabinet-conseil a un domaine d'action relativement large puisqu'il dépend principalement du consultant qui le structure. Pour moi, par exemple, il s'agit de *répondre de manière singulière à une demande singulière d'une entreprise singulière*, ce qui laisse un champ d'intervention extrêmement large. Pour autant, cette apparente liberté ne nous dédouane pas d'un certain nombre de devoirs, dans notre déontologie et dans notre pratique. Ainsi, il ne faut pas confondre demande et commande, de même qu'il ne faut pas subordonner nos valeurs à un possible opportunisme commercial. Nous devons aussi savoir profiter de cette liberté d'action pour défricher des terrains encore peu explorés et en partager les résultats avec les autres membres de notre communauté.

A l'opposé, pour l'expertise CHSCT, il s'agit pour les ergonomes qui s'y engagent de savoir faire exister une démarche clinique dans une approche supposée experte, c'est-à-dire une approche descendante là où l'ergonomie tente de faire remonter des « choses ». Ceci peut amener à un paradoxe : le législateur définit un cadre pour réaliser l'expertise, et l'enjeu des ergonomes consiste ensuite à repousser les limites de ce cadre pour pouvoir exister et faire de l'ergonomie. Mais ce faisant, ils sortent du cadre légal définissant l'expertise ! Autrement dit, soit l'intervenant fait de l'expertise, soit il fait de l'ergonomie. La proposition de procédures de négociation des conditions de réalisation de l'expertise, autorisées et légitimes, permettent de sortir de ce paradoxe. Mais si ce moyen est plutôt intéressant et utilisé par certains ergonomes, les possibilités de développement d'une pratique partagée à partir de ce cadre resteront toujours limitées.

Claude Dornic nous a fait part de son expérience d'ergonome interne dans un grand groupe comme Michelin. On constate que sa pratique ne se focalise pas sur la pratique de l'analyse du travail sur le terrain, mais s'étend à la mise en place d'une véritable stratégie de développement de l'ergonomie au sein de l'entreprise. Il ne s'agit pas simplement, pour lui, de « faire de l'ergonomie » mais de mettre en place une organisation à l'échelle du groupe engageant de manière cohérente des ergonomes, des équipes, des missions, des outils partagés, etc.

Avec Olivier Lhospital nous avons vu qu'il existait, dans les services de santé au travail, des stratégies pour se positionner comme une ressource incontournable, notamment vis-à-vis des médecins du travail. Mais pour cela, il lui a fallu dépasser l'angoisse initiale d'y trouver sa place et travailler ce positionnement au quotidien.

L'ergonomie s'exerce toujours dans des cadres prescrits, jamais adaptés idéalement aux conditions d'exercice du métier, et qui nous encerclent comme autant de murs. Il faut savoir s'y installer, mais aussi ne pas s'y laisser enfermer. François Daniellou a rappelé qu'il y avait une culture de la résistance chez les pères de l'ergonomie. Il me semble qu'il faut maintenir cette culture. Il faut continuer à créer soi-même ses cadres. Il faut savoir faire sa place, mais aussi faire la place de l'ergonomie.

Ces cadres peuvent être créés par la ruse, au sens noble du terme, c'est-à-dire par la mise en place des stratégies consistant à trouver le meilleur chemin pour trouver sa place. Pour cela, il est nécessaire d'avoir une vision à moyen et à long terme, en termes d'alliances, de moyens et d'organisation. Mais cela nécessite aussi une certaine opiniâtreté, dont les ergonomes semblent savoir faire preuve. Il faut l'encourager. Il faut aussi aider les intervenants à endosser leur costume.

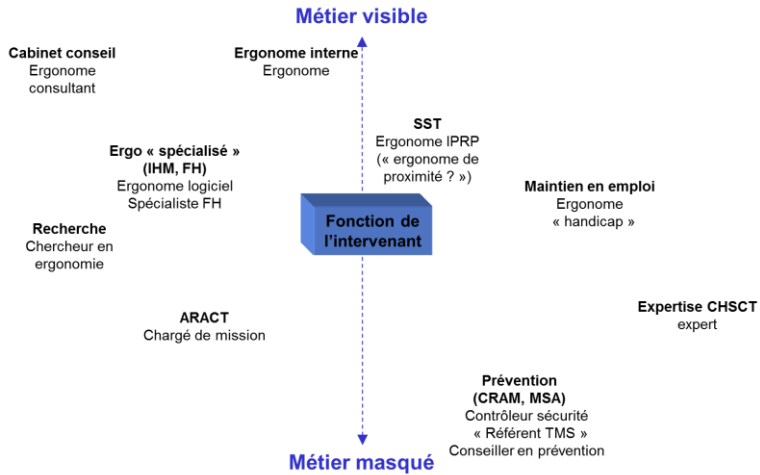
2.3 Savoir endosser le costume

La nature du métier est différente selon la visibilité qui lui est donnée. Considérons notre schéma selon un axe vertical (figure 2) représentant la visibilité du métier, du plus visible (en haut) au moins visible (en bas).

Pour les cabinets-conseils et les ergonomes internes, le métier est très visible : c'est marqué sur leur fiche de paie et sur leur carte de visite !

A l'opposé, certaines personnes revendiquent leur costume d'ergonome, mais ne sont pas dans des fonctions où on leur demande de l'être. Ainsi Nicolas Bourdonneau, contrôleur sécurité en CRAM et référent TMS pour certaines entreprises, n'est-il pas identifié dans sa propre structure comme ergonome. Il a pourtant une formation d'ergonome qu'il revendique. D'autres structures, comme les ARACT, où le terme consacré est chargé de mission, ont fait disparaître le métier dans la fonction. L'ergonome doit-il alors se présenter comme « chargé de mission-ergonome », « ergonome-chargé de mission » ou « chargé de mission » tout court ? Et n'a-t-il pas parfois un intérêt à se servir de cette étiquette pour dissimuler, tactiquement, sa nature d'ergonome, et mieux faire entrer l'approche de l'ergonomie dans les institutions et les entreprises ? Ainsi, la MSA a développé de longue date une approche de la prévention des risques professionnels dans le secteur agricole et faisant explicitement référence à l'ergonomie et à l'analyse du travail réel grâce aux nombreux ergonomes qui y sont intégrés... sans pour autant que la fonction d'ergonome n'y soit reconnue en tant que telle.

Figure 2. Une nature de métier portée ou dissimulée par la fonction



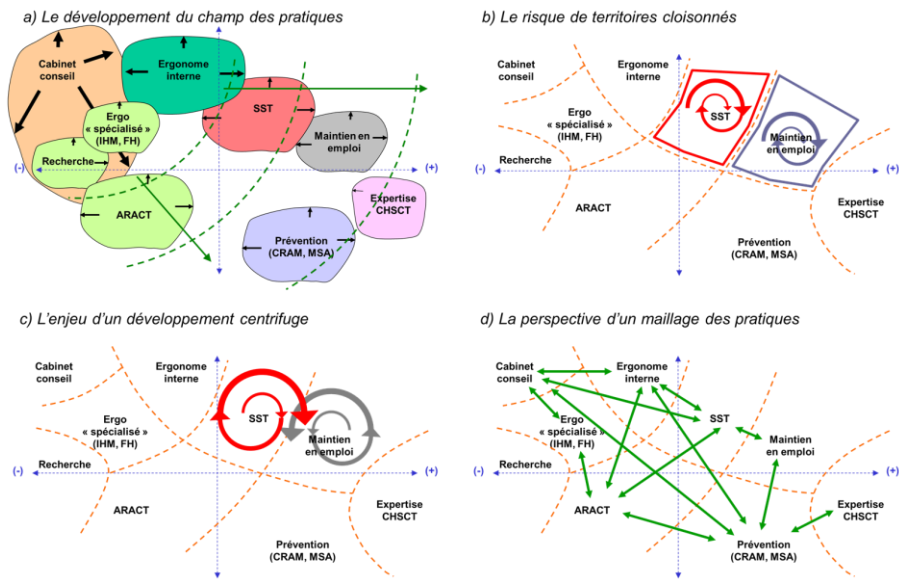
On observe ici une autre stratégie, consistant à se servir d'une formation initiale et d'une compétence en ergonomie pour intégrer des fonctions qui ne correspondent pas forcément aux métiers traditionnels de l'ergonomie, quitte à avancer masqué. Il me semble que c'est aussi une voie de développement. Autrement dit, il s'agit de savoir endosser le costume d'ergonome, sans forcément en montrer l'origine de fabrication.

3. Développement, territoires et perspectives de l'ergonomie

3.1 Le développement de l'ergonomie

L'ergonomie s'étend à de nouveaux domaines et c'est encourageant. Ce développement, il faut savoir le comprendre et l'accompagner (cf. figure 3a). Il dépend des contraintes de chaque secteur d'intervention, mais aussi des possibilités qui apparaissent d'explorer de nouveaux domaines, y compris vers des métiers plus contraints ou « masqués », suivant une logique d'extension du champ des pratiques, puis de renforcement de chaque pratique.

Figure 3 : développement, territoires et maillage des pratiques



Ce développement doit pouvoir s'appuyer sur un enrichissement de l'offre ergonomique. Autrement dit, si l'ergonomie répond avant tout à des demandes, ces dernières doivent pouvoir être motivées par l'existence d'une offre leur assurant une réponse possible. Dans le cas contraire, les demandes potentielles restent des problèmes sans réponse que les entreprises sont donc contraintes de dissimuler. A l'extension de l'offre s'ajoute la diversification des statuts des ergonomes, qui offre autant de possibilités supplémentaires de faire émerger des demandes et d'y apporter des réponses adaptées.

3.2 Limites, frontières et territoires de l'ergonomie

Le développement du champ d'action de l'ergonomie peut nous questionner : jusqu'où pouvons-nous l'étendre ? Je ne vois pas a priori de limites. François Daniellou nous a rappelés dans son allocution d'ouverture que l'ergonomie étendait son action sur un champ de plus en plus large de déterminants de travail. Il nous faut accompagner cette capacité d'agir par une légitimité à agir sur ces déterminants : la diversification des statuts, selon moi, y participe.

Mais cette diversification des statuts ne doit pas, à l'inverse, contribuer à créer des champs d'action aux capacités restreintes. Or, ce risque existe. Les ergonomes IPRP peuvent ainsi ne pas s'autoriser, de par leur statut, à intervenir sur les questions de performance. Ce serait assurément une réduction des prérogatives de l'ergonomie. En effet, si les liens se révèlent exister, dans l'analyse du travail, entre la santé et la performance, il serait dommageable de devoir restreindre notre légitimité à en parler et ainsi à peser dessus.

Par ailleurs, il faut se méfier des frontières qui pourraient se créer entre les pratiques. Si elles sont trop étanches, il y a un risque d'isolement de certaines pratiques et du praticien qui va avec : il peut se retrouver tout seul, isolé et ne plus bénéficier ni des relations fonctionnelles avec d'autres ergonomes, ni de la reconnaissance de ses pairs. Il faut absolument l'éviter, parce qu'il fait courir le risque d'un développement centripète. L'exemple d'une ergonome dans une entreprise devenue « madame handicap » m'a particulièrement frappé : elle me disait ne plus se sentir en capacité de faire autre chose, et donc de revenir à des formes d'intervention plus larges.

Une autre forme de développement centripète est la création de territoires cloisonnés sous formes de chasses gardées (cf. figure 3b). Nous avons pu l'observer lorsqu'Olivier Lhospital, ergonome en STT, a présenté une intervention en évoquant de manière fortuite les actions de maintien dans l'emploi engagées. Il lui a été dit, depuis la salle : « *mais attendez, le maintien dans l'emploi, ce n'est pas vous* ». Ainsi, il y aurait des territoires étanches en ergonomie ? Il me semble qu'on ne doit pas l'accepter. La construction de la légitimité des uns ne doit pas se faire à l'encontre de la légitimité des autres à intervenir sur le travail. Au contraire, il faut promouvoir les échanges et collaborations entre les pratiques.

3.3 La perspective d'un maillage des pratiques

L'enjeu est alors de savoir favoriser un développement que j'appellerais centrifuge. L'ergonomie peut prendre une place à un moment donné dans les entreprises, dans des institutions ou dans des services. De là peut commencer un développement centrifuge, visant d'abord l'extension de son champ d'action (cf. figure 3c). Claude Dornic, quand il présente sa stratégie organisationnelle pour le développement de l'ergonomie chez Michelin

s'inscrit dans un certain nombre d'étapes et de jalons qui lui permettent, progressivement, de donner de l'ampleur à son action. Dans un second temps, le développement se poursuit par la construction de collaborations avec d'autres partenaires : des acteurs stratégiques dans l'entreprise, des médecins du travail dans des SST, des acteurs politiques dans des institutions, etc. Il s'agit d'un mouvement qui se renforce en cherchant des alliances, et qui permet des croisements là où auparavant, justement, il y pouvait y avoir des territoires. Ces croisements peuvent, voire doivent s'opérer aussi entre les ergonomes de différents statuts et de différents domaines d'intervention.

Nous pouvons dès lors envisager la perspective d'un maillage des différentes pratiques ergonomiques (cf. figure 3d) en veillant à ne pas en laisser certaines s'isoler des autres. Nous pouvons nous engager dans cette voie dès maintenant en organisant des collaborations entre praticiens. Dans ma pratique de consultant, par exemple, j'accorde une importance de plus en plus grande à la construction de collaborations avec des ergonomes internes, car ils ont une compréhension de l'entreprise, de son contexte et de ses besoins que je ne peux avoir. Ils peuvent ainsi mettre en place un montage complexe pour une intervention en ergonomie... avant de laisser la main à un intervenant externe, qui va pouvoir être plus efficace en se concentrant sur la réalisation de l'intervention à proprement parler. L'ergonome interne en est le garant, mais pas l'exécutant : il peut alors se concentrer sur le développement stratégique de son action dans son entreprise, l'ergonome consultant en étant l'un des partenaires.

Ensemble, nous atteignons une efficacité qui ne pourrait être atteinte de manière isolée. Ces collaborations entre ergonomes doivent pouvoir se généraliser. La légitimité à intervenir doit en être plus solide et contribuer à démultiplier notre puissance d'agir.

4. Ce qui nous est commun

Je souhaite conclure sur quelques aspects que nous possédons, je le crois, en commun.

- **le travail humain**, assurément. J'insiste sur « humain » pour bien faire la différence avec les approches qui pourraient ne pas passer par une analyse de l'activité humaine sur la question du travail.
- « **Transformer le travail... en l'ayant compris** ». Cette inversion de la formule consacrée permet de mettre la méthode au service de la finalité. Mais transformer le travail, cela mérite d'être précisé. J'ai rencontré une jeune professionnelle intégrée en tant qu'ergonome dans un service Méthodes, dont l'objectif annoncé est de... transformer le travail. On peut bien sûr imaginer que les définitions que nous mettons derrière, le texte sous-jacent, n'est pas tout à fait le même : transformer le travail pour un

service Méthodes n'a pas la même signification que peut lui donner un ergonomiste. Nous serons donc attentifs ici à la question de la place accordée au travail humain et à la manière de transformer le travail en ergonomie.

- **Le regard apporté par l'analyse de l'activité**, qui permet de construire un objet commun pour fédérer différents points de vue dans l'entreprise. L'analyse de l'activité nous apporte en effet un regard particulier. C'est un outil extrêmement puissant. Je suis d'ailleurs toujours étonné de la puissance d'action que nous arrivons à avoir dans les entreprises juste en étant allé voir ce que les gens font, de l'avoir formalisé et discuté. On veillera cependant à rappeler qu'il ne s'agit pas, comme on nous le dit souvent, d'un regard « neuf », ou même d'un regard « extérieur ». Il s'agit avant tout d'un regard d'ergonomiste.
- **Transformer le regard de nos partenaires**. C'est-à-dire qu'il ne suffit pas simplement de dire « c'est bon nous avons compris, maintenant on vous donne les solutions ». Il s'agit d'emporter avec nous nos interlocuteurs et de leur faire engager les transformations en les ayant acquis à notre regard. Il y a toujours un déclic à faire émerger chez nos interlocuteurs, qui est lié à ce que contribue à dévoiler l'analyse de l'activité.
- **Savoir favoriser les convergences**. Dans nos interventions, nous sommes généralement confrontés à des gens qui ont tous des enjeux et des exigences différents, mais n'ont pas d'objet commun. De fait, ils n'arrivent pas à s'entendre. Le travail peut devenir un objet commun pour engager une réflexion commune. Si nous réunissons autour de la table un certain nombre de ces acteurs – des opérateurs, l'encadrement de proximité, des cadres, des personnes transverses, la médecine du travail, les méthodes, la qualité, la direction – à qui nous rendons compte du travail réel, et qu'ils en comprennent la portée, alors tout d'un coup, une nouvelle perspective s'ouvre. Nous leur donnons un objet commun qui leur permet d'adopter un langage commun, voire des intérêts communs, dès lors qu'ils contribuent à une amélioration du travail dont ils peuvent, chacun, trouver avantage. Il m'arrive souvent d'arriver dans des projets conflictuels qui deviennent, à la fin de l'intervention, pratiquement consensuels. L'analyse du travail a révélé quelque chose qui permet aux acteurs internes de se mettre d'accord et de faire converger leurs exigences.

A l'origine de ces journées le projet était de répondre à la question : « *qu'est ce qui nous est commun ?* ». J'aimerais conclure en évoquant l'idée qu'à « *ce qui nous est commun* », il faut ajouter « *ce que nous faisons en commun* ».

Ce que nous faisons en commun, aujourd'hui, ce sont ces journées qui touchent à leur fin.

Ce que nous allons faire en commun, demain, est encore à engager.