

## PERSPECTIVES POUR UNE STRATEGIE DE DIVERSIFICATION DES PRATIQUES EN ERGONOMIE

**VAN BELLEGHEM LAURENT**

Laboratoire d'ergonomie du CNAM-CRTD  
41 rue Gay Lussac, 75005 Paris, France.  
laurent.van\_belleghem@cnam.fr  
Realwork, Paris, France.

*Réf. : VAN BELLEGHEM, L. (2014) Perspectives pour une stratégie de diversification des pratiques en ergonomie. In Diversité des interventions, diversité des populations : quels enjeux, quels défis pour l'ergonomie ? Actes du 45<sup>ème</sup> congrès de l'Association Canadienne d'Ergonomie, Montréal, 7 au 9 octobre 2014.*

### Résumé

La diversité des pratiques en ergonomie n'est pas le fruit d'une génération spontanée. Elle est le résultat d'un processus de *diversification* de leurs pratiques par les ergonomes, mais aussi de *diversification* des ergonomes eux-mêmes en tant que praticiens. A travers une cartographie de la diversité des praticiens représentée selon deux axes structurants, la *contrainte d'exercice du métier* et la *visibilité du métier*, ce texte se propose de comprendre les dynamiques de développement de l'ergonomie en France. Mais cette diversité ne doit pas laisser croire qu'elle est suffisante. Le territoire à explorer est encore vaste, la diversification des pratiques doit se poursuivre, et les voies sont potentiellement nombreuses. Du point de vue de l'ergonome consultant, plusieurs orientations peuvent être envisagées. Ce texte en présentera trois avant de conclure sur l'intérêt pour la communauté ergonomique à savoir promouvoir et orienter la diversification de ses pratiques futures.

Mots clés : diversification, conseil en ergonomie, stratégie

## INTRODUCTION

La diversité des pratiques en ergonomie n'est pas le fruit d'une génération spontanée. Elle est le résultat d'un processus, inscrit dans le temps, de *diversification* de leurs pratiques par les ergonomes, mais aussi de *diversification* des ergonomes eux-mêmes en tant que praticiens. En France, pour en saisir les ramifications, ce processus de diversification doit être retracé dans son histoire, depuis les premiers travaux de recherche des années 70, les premiers cabinets conseil au début des années 80, l'apparition des cabinets d'expertise CHSCT dans les années 90, l'institutionnalisation de l'ergonomie en santé au travail (lois sur la pluridisciplinarité) dans les années 2000, la multiplication continue des postes d'ergonomes internes dans les organismes privés et publics, etc. De fait, le métier d'ergonome est associé, aujourd'hui, à divers statuts et fonctions professionnels qui correspondent à autant de lieux d'exercice différenciés du métier. Ce processus de diversification est toujours à l'œuvre. Il est utile de le comprendre pour le conforter, mais surtout pour l'orienter selon une visée stratégique.

A travers une cartographie de la diversité des praticiens représentée selon deux axes structurants, la *contrainte d'exercice du métier* et la *visibilité du métier*, ce texte se propose de comprendre les dynamiques de développement de l'ergonomie en France et la façon dont la discipline a su prendre une place dans le paysage économique, auprès ou au sein des entreprises vers lesquelles elle destine prioritairement son offre. En tant que telle, cette manière d'occuper le territoire peut d'ores et déjà être considérée comme une institutionnalisation du métier qui, il y a trente ans, était loin d'être de soi.

Mais cette diversité observable ne doit pas nous laisser croire qu'elle est suffisamment aboutie. Le territoire à explorer est encore vaste, la diversification des pratiques comme des praticiens doit se poursuivre, et les voies sont potentiellement nombreuses. Parmi elles, il s'agit d'identifier celles que l'ergonomie aurait avantage à emprunter pour consolider, voire accélérer son développement.

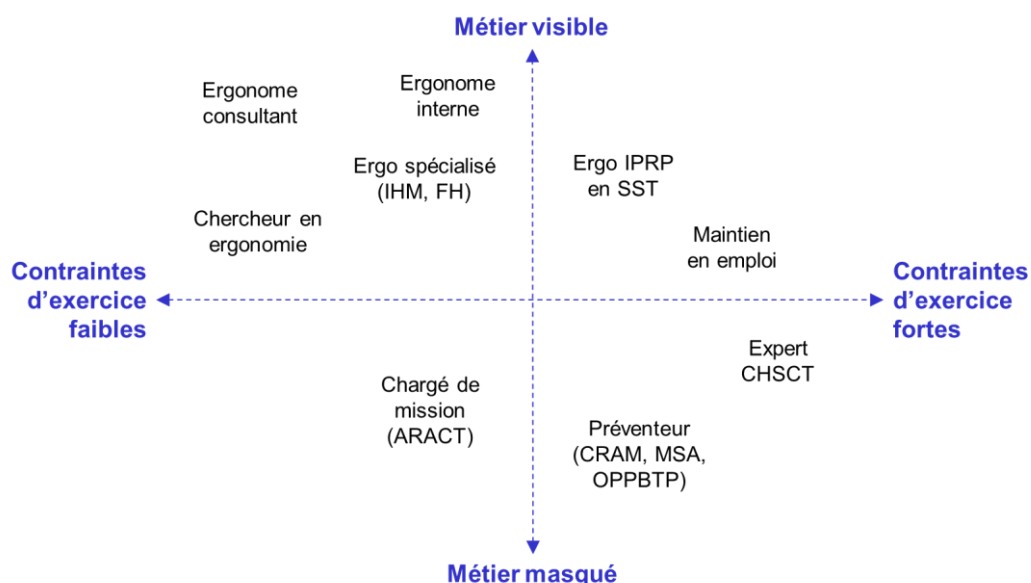
Du point de vue de l'ergonome consultant, dont l'exercice du métier apparaît peu contraint, plusieurs orientations peuvent être envisagées. Ce texte en présentera trois, avant de conclure sur l'intérêt pour la communauté ergonomique à savoir promouvoir et orienter la diversification de ses pratiques futures.

## DIVERSITE DES PRATIQUES, DIVERSITE DES PRATICIENS

La diversité des praticiens en ergonomie est intimement liée à la diversité des fonctions occupées aujourd'hui par les ergonomes : consultant, chercheur, ergonome interne, expert auprès des comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), ergonome intervenant en prévention des risques professionnels (IPRP) en Service de santé au travail (SST), chargé de mission, conseiller en prévention...

Cette diversité peut être cartographiée sur la figure 1 (pour une description détaillée de cette représentation, voir Van Belleghem 2013), construit selon deux axes structurants pour le métier.

Figure 1 : Diversité des praticiens selon les contraintes d'exercice et la visibilité du métier

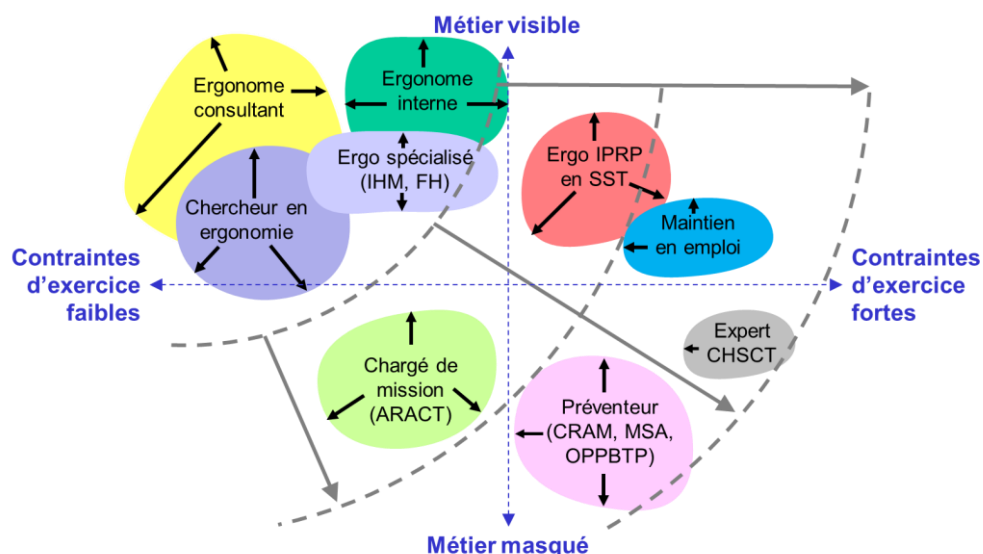


Le premier axe renvoie aux *contraintes d'exercice du métier* selon la fonction occupée. Par exemple, l'ergonome intervenant en expertise CHSCT doit se conformer à un cadre légal contraignant fortement l'exercice de sa pratique (où la demande, le demandeur et les conditions de réalisation de l'expertise sont définis par le code du travail) alors que l'ergonome consultant a toute latitude pour « répondre de manière singulière à une demande singulière d'un demandeur singulier » (son activité n'étant déterminée, formellement, que par les règles du marché et sa posture déontologique). Entre ces deux probables extrêmes se positionnent les différentes fonctions occupées par les ergonomes selon le niveau de contraintes auquel leur pratique est soumise localement. L'ergonome interne, par exemple, pourra être plus ou moins contraint selon la définition qu'aura donnée son employeur au poste qu'il occupe et la structure hiérarchique dont il dépend. Le préventeur institutionnel, lorsqu'il est ergonome, sera contraint par le modèle de la prévention porté par son institution (Cru, 2014). Ce niveau de contraintes détermine le *potentiel* de diversification des pratiques de chaque fonction : faible pour l'expertise CHSCT (car délimité par le code du travail), fort pour le conseil, plus ou moins grand pour l'ergonome interne ou l'ergonome-préventeur selon qu'ils réussissent ou non à repousser les contraintes de leur poste. On peut dès lors mesurer le risque qu'encourt la discipline en constatant que l'expertise CHSCT (en fort développement en France) devient le premier employeur d'ergonomes au regard du peu d'opportunités de diversification qu'elle a, bien malgré elle, à offrir. Autrement dit, si l'expertise constitue assurément une pratique particulière de l'ergonomie, elle ne saurait en constituer la pratique dominante, au risque de l'asphyxier. La communauté doit y être vigilante.

Le second axe renvoie à la *visibilité du métier* selon la fonction occupée. Quand l'ergonome interne peut indiquer explicitement son métier sur sa carte de visite, il n'en est pas de même pour les *chargés de mission* ARACT (Agence régionale pour l'amélioration des conditions de travail) ou les *conseillers en prévention* des CARSAT (Caisse d'assurance retraite et de la santé au travail) ou de la MSA (Mutualité sociale agricole), fussent-ils aussi ergonomes. Cette plus ou moins grande visibilité peut être utilisée avec intérêt, dans un sens ou dans un autre. Un ergonome clairement identifié peut être « catalogué » trop rapidement dans un domaine d'intervention (la conception de postes par exemple), lui fermant la porte à d'autres (la conception des organisations par exemple). A l'inverse, un ergonome « non identifié » peut « avancer masqué » et défricher des terrains où il sait que l'ergonomie n'est pas attendue, pour se dévoiler ensuite une fois la place occupée. Le potentiel de développement et de diversification des pratiques dépend donc de la visibilité que l'on sait stratégiquement donner au métier, à un moment donné.

On aura remarqué que la cartographie représentée sur la figure 1 est datée : elle rend compte de ce que l'ergonomie est aujourd'hui, de manière statique. Mais l'histoire est en cours. Il nous faut donc savoir lire, dans cette cartographie, les logiques de développement qui y ont présidé (cf. introduction), mais aussi les dynamiques qui continuent à animer le métier. La figure 2 tente de représenter, de façon schématique, ces logiques de développement. Elles s'appuient à la fois sur un processus d'extension du champ des praticiens et de renforcement de chacune des pratiques, contribuant à occuper un territoire de plus en plus étendu tout en structurant une certaine emprise de l'ergonomie.

Figure 2 : Un développement de l'ergonomie par extension du champ des praticiens et renforcement de chaque pratique



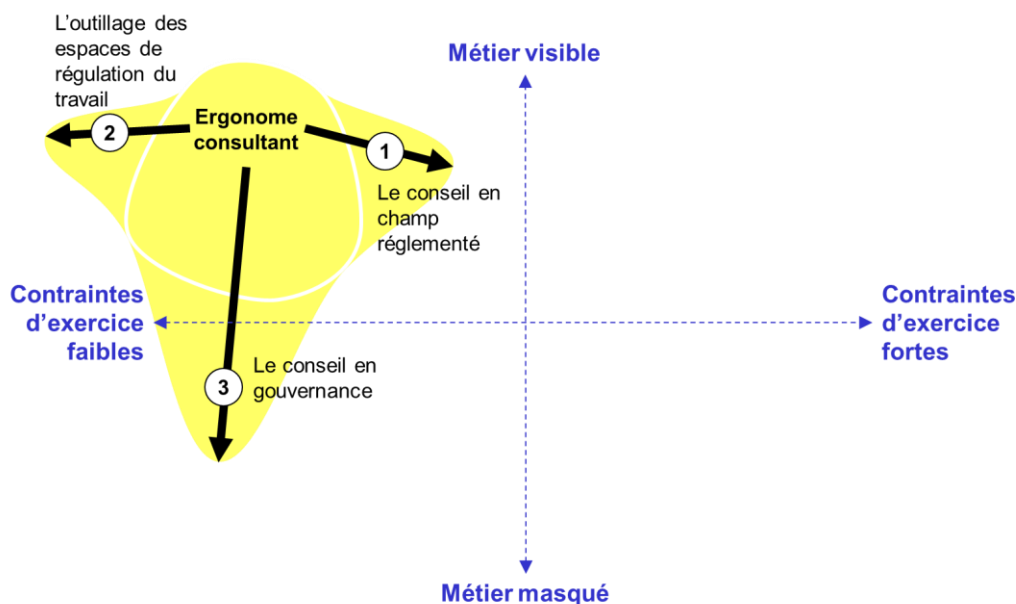
Il est possible, dès lors, d'envisager des voies à emprunter ou à explorer plus avant pour orienter, de manière volontariste, le développement à venir du métier. Chaque praticien pourra le faire pour son propre champ de pratique. Nous tenterons de le faire ici pour notre pratique personnelle : le conseil.

## LES VOIES DE DIVERSIFICATION DU CONSEIL

Le conseil en ergonomie tient une place importante dans les processus de diversification des pratiques de métier. Caractérisé, on l'a vu, par un faible jeu de contraintes, autres qu'économiques, qui pèse sur son offre, il est en capacité d'explorer un champ de pratiques innovantes qui restent plus ou moins fermées à d'autres praticiens (par exemple ceux dont les statuts sont définis légalement ou réglementairement). Dès lors, le conseil en ergonomie est en capacité d'élargir à loisir son « offre de services », d'expérimenter concrètement ces offres novatrices et d'évaluer leur pertinence. L'émergence de nouvelles demandes faisant écho à ces offres (car bien souvent, l'offre crée la demande, même en ergonomie) constitue alors le marqueur de l'intérêt que peuvent y voir les entreprises, légitimant ainsi la pratique nouvellement développée. La novation est appropriée, faisant d'elle une innovation. Pour l'ergonome consultant, la difficulté consiste surtout à produire une offre de services en s'assurant qu'elle correspond toujours à ce qui fonde l'ergonomie. En même temps, cela fournit une occasion de redéfinir le champ de cette dernière, contribuant de fait à son développement en tant que discipline et non seulement à un élargissement de ses applications. Ce double mouvement d'élargissement de l'offre et d'évolution de la discipline doit constituer le vecteur de développement de la pratique.

Trois champs de diversification du conseil nous semblent, aujourd'hui, devoir être explorés, au-delà des champs traditionnels de l'ergonomie que sont la prévention des risques professionnels et la conception de situations de travail : la voie du conseil en champ réglementé, la voie de l'outillage des espaces de régulation du travail et la voie du conseil en gouvernance des entreprises (cf. figure 3).

Figure 3 : Trois voies de diversification possibles pour le conseil



### Le conseil en champ réglementé : positionner un modèle de l'activité trop souvent relégué

La première voie d'exploration vise spécifiquement les territoires du métier où les contraintes de son exercice sont plus grandes, notamment là où elles sont cadrées réglementairement, pour créer de manière volontariste des marges de manœuvre permettant aux ergonomes d'y être présents malgré tout. En effet, et de plus en plus, les pouvoirs publics, parfois tirés par l'actualité médiatique, invitent à des actions portant sur le travail et son amélioration. En France, les directives gouvernementales sur les risques psychosociaux d'il y a quelques années, la loi toute récente sur la pénibilité ou l'injonction à intégrer les RPS dans le document unique d'évaluation des risques sont de cet ordre. Mais en même temps que le cadre réglementaire ouvre un champ légitime d'intervention sur les questions de santé au

travail, il en délimite le cadre d'application de telle manière que l'ergonomie ne s'y retrouve pas toujours. Ainsi, la prévention de la pénibilité (par une loi visant au départ sa réparation !) se trouve-t-elle aujourd'hui segmentée en une dizaine de risques indépendants pour lesquels l'application de seuils d'exposition devrait constituer la finalité de la prévention. Clairement, les ergonomes ne doivent pas se laisser piéger par ce modèle déterministe du risque dont l'activité a tout bonnement été évacuée (cf. SELF 2013). L'ergonomie doit aider à relire la pénibilité à l'aune de l'activité, comme elle a su le faire avec les TMS ou les RPS, où son approche de la prévention insiste moins sur l'identification des facteurs d'atteinte à la santé que sur l'ouverture de marges de manœuvre autorisant le *développement* du geste ou de la dimension psychosociale au travail, et qui, en soit, protège les travailleurs (Van Belleghem, De Gasparo & Gaillard, 2013, De Gasparo & Van Belleghem 2013). Une approche similaire doit pouvoir être engagée pour la pénibilité, invitant à imaginer son antonyme (la soutenabilité au travail ?) comme objet de nos investigations, dans l'objectif d'en favoriser le développement. « Coincés » qu'ils sont dans la mise en œuvre du modèle institutionnel, gageons que les ergonomes IPRP en SST ou les ergonomes-préventeurs auront toutes les peines du monde à faire exister un modèle alternatif de la prévention portant explicitement sur l'activité de travail. Les consultants, que leur liberté d'agir ne doit pas priver de responsabilités, doivent alors être en capacité de proposer ce modèle, d'en expérimenter l'application, d'en prouver la pertinence afin de lui donner suffisamment de légitimité pour qu'il puisse être utilisé au sein des entreprises et des institutions de prévention.

### **L'outillage des espaces de régulation : « convoquer » l'activité dans la discussion sur le travail**

Dans une direction opposée, une deuxième voie à explorer stratégiquement par les ergonomes semble être aujourd'hui celle des espaces de régulation. Ces derniers sont de plus en plus évoqués comme susceptibles de renouveler les pratiques du dialogue social, actuellement à bout de souffle. Ainsi Detchessahar (2011) fait le constat que les salariés, face à l'intensification du travail liées aux nouvelles formes d'organisation du travail, souffrent moins de l'omniprésence de la hiérarchie que de son absence, liée notamment à l'absence d'espaces de régulation sur le travail. Il considère dès lors que le management doit donc être invité et soutenu à (r)établir un dialogue de régulation avec ses équipes au sein d'espaces de discussion spécifiques et reconnus par l'organisation du travail. Ces espaces doivent être outillés, nécessitant une véritable « ingénierie de la discussion ». Ces orientations vont dans le sens de nombre de postures similaires, comme celle de Clot (2011) militant pour un débat de critères au sein des entreprises sur la qualité du travail pour soutenir la ressource psychosociale (RPS !), ou encore celle défendue au travers des dispositions de l'Accord National Interprofessionnel de 2013 sur la qualité de vie au travail, visant à « encourager et favoriser l'expression des salariés sur leur travail » (article 12) par la mise en place d'espaces de discussion. Pour les ergonomes, la mobilisation de ce type d'espaces de régulation et leur animation n'est pas nouvelle. Au contraire, elle s'inscrit dans une longue tradition ergonomique faisant de la démarche participative un principe d'action fondamental pour la transformation. Dès lors, elle a lieu de faire valoir son expérience en la matière en tirant de son modèle de compréhension du travail et de son savoir-faire un outillage adapté. Selon nous, il s'agit de mettre en place des espaces de « convocation de l'activité », c'est-à-dire permettant, par la présence des salariés, d'accéder à l'activité d'une situation (passée, éloignée ou future) pour la resituer dans « l'ici et maintenant » de la situation présente et faisant spécifiquement l'objet de la discussion. Il nous faut donc inventer des dispositifs permettant de resituer (spatialement, temporellement et contextuellement) la situation de travail permettant à l'activité qui s'y déroule d'être « là », « présente », « vivante », « incarnée » par la mobilisation de l'activité des salariés participants. Plusieurs « techniques » traditionnellement utilisées dans des dispositifs de recherche ou de conception peuvent ici être mobilisées suivant cette finalité : l'entretien d'explicitation (Vermersch, 1994) l'auto-confrontation (Mollo & Falzon, 2004), l'auto-confrontation croisée (Clot & coll., 2000), ou encore la simulation du travail (Van Belleghem 2012, Barcellini, Van Belleghem & Daniellou 2013). Ainsi, nous avons récemment formé des managers à l'organisation d'une « réunion pas comme les autres » visant l'expression du travail réel par leurs collaborateurs à travers la mise en œuvre par le manager d'entretiens d'explication portant sur des situations vécues (cette intervention a été menée par Plein Sens et Realwork). Les « histoires » ainsi racontées successivement par les collaborateurs sont ensuite mises en discussion pour en identifier les principaux déterminants et proposer des actions portant sur ces derniers. Une des sorties de la réunion est l'élaboration d'un plan d'actions collectivement discuté sur cette base. Au-delà de cette formalisation attendue, l'expérimentation a montré que les salariés comme les managers sortent de cette réunion avec le sentiment d'une confiance réciproque et d'une efficacité collective réaffirmée, voire retrouvée.

Ces formes d'expérimentation doivent aujourd'hui pouvoir se constituer en offres visibles et accessibles pour les entreprises. Elles ont l'avantage de cibler potentiellement autant les collaborateurs opérationnels que les managers, jusqu'aux échelons les plus élevés de l'entreprise (top-management).

Cette voie emprunte explicitement un sillon tracé par l'ergonomie constructive (Falzon, 2013), souhaitant faire du développement des individus et des organisations l'objet de son action.

### **Le conseil en gouvernance : s'affirmer comme une ressource stratégique, quitte à avancer masqué**

La troisième voie proposée vise à faire de l'ergonomie une *ressource à la stratégie* des entreprises. Cela veut dire investir prioritairement, et avec les outils conceptuels de l'ergonomie, les questions liées à la *gestion* et à la *gouvernance d'entreprise*. Autrement dit, il s'agit de se positionner auprès des dirigeants, et plus spécifiquement de ceux investis dans les institutions officielles de gouvernance des entreprises (Comité de direction, Comité exécutif) afin d'y faire porter une parole en capacité de donner une place au travail réel dans les grandes décisions structurantes. Cette ambition n'est pas nouvelle (Dul & Neumann, 2009) mais elle a besoin d'être opérationnalisée concrètement. Autant le dire tout de suite : si les ergonomes cherchent l'oreille des dirigeants, ces derniers ne s'impatientent pas de la verve des ergonomes. Dans les représentations (et en partie dans les faits), l'ergonomie est en effet encore trop cantonnée à l'aménagement technique des situations, voire des postes de travail. Il peut y avoir un enjeu, de fait, à avancer masqué, en proposant une offre de conseil dont la référence à l'ergonomie reste absente tout en utilisant ses outils conceptuels et techniques (la référence au travail réel, son analyse et sa « convocation ») pour prodiguer le conseil attendu. Il sera bien temps, dès lors que les résultats seront convaincants, de faire savoir l'étymologie du conseil prodigué.

## **CONCLUSION**

Les pratiques de l'ergonomie n'ont peut-être jamais été aussi diversifiées qu'aujourd'hui. Mais elles le sont sûrement beaucoup moins que ce qu'elles pourraient être dans dix, vingt ou cinquante ans. Autrement dit, la communauté doit être vigilante à maintenir, voire à renforcer le potentiel de diversification de la discipline, en soutenant la diversification des praticiens et de leurs pratiques. Ce processus de développement du métier reste pourtant bien fragile, entre des contraintes d'exercice susceptibles à tout moment d'en canaliser le développement vers des voies restreintes (personnellement, nous considérons que toute tentative de normalisation de l'ergonomie peut contribuer à son atrophie et doit être considérée avec beaucoup de suspicion) et une visibilité, bien que généralement positivement connotée, encore très relative et régulièrement rattachée à des dimensions techniques.

Pour être renforcé, ce potentiel de diversification doit être promu. La communauté doit y contribuer, notamment en acceptant, voire en valorisant, des formes d'exercice « déviantes », qui peuvent être à l'origine de futures pratiques légitimes. L'enseignement doit aussi y participer, en donnant mieux à voir la diversité des praticiens et des pratiques, mais aussi en formant les futurs ergonomes à *inventer* les pratiques qu'ils exerceront demain... et le métier qui va avec.

## **BIBLIOGRAPHIE**

BARCELLINI, F., VAN BELLEGHEM, L. & DANIELLOU, F. (2013) Les projets de conception comme opportunité de développement des activités. In Falzon, P. (coord.) *Ergonomie constructive*. France, Paris, PUF.

CLOT, Y. (2010). *Le travail à cœur*. France, Paris, La Découverte.

CLOT, Y., FAÏTA, D., FERNANDEZ, G. & SCHELLER, L., 2000. Entretiens en auto-confrontation croisée : une méthode en clinique de l'activité. *Pistes*, 2-1. <http://pistes.revues.org/>

CRU, D. (2014) *Le risque et la règle. Le cas du bâtiment et des travaux publics*. France, Toulouse, Editions érès.

DE GASPARO, S. & VAN BELLEGHEM, L. (2013) L'ergonomie face aux nouveaux troubles du travail : le retour du sujet dans l'intervention. in Hubault, F. (coord.) *Persistance et évolutions : les nouveaux contours de l'ergonomie*. Actes du séminaire de Paris 1 des 11, 12 et 13 juin 2012. France, Toulouse, Editions Octarès.

DETCHESSAHAR, M. (2011) *Santé au travail. Quand le management n'est pas le problème, mais la solution...* *Revue française de gestion* 2011/5 (n° 214) p. 89-105. Paris, Editions Lavoisier.

DUL, J. & NEUMANN, W. P. (2009) *Ergonomics contributions to company strategies*. *Applied Ergonomics* 40 (2009) 745–752

FALZON, P. (2013) *Ergonomie constructive*. France, Paris, PUF.

MOLLO, V. & FALZON, P. (2004) Auto and allo-confrontation as tools for reflective activities. *Applied Ergonomics*, 35 (6), 531-540

VAN BELLEGHEM, L. (2012) Simulation organisationnelle : innovation ergonomique pour innovation sociale. In Dessaigne, M.F., Pueyo, V. et Béguin, P. (coord.) *Innovation et travail. Sens et valeurs du changement*. Actes du 47<sup>ème</sup> congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française du 5, 6 et 7 septembre 2012. France, Lyon, Editions du Gerra.

SELF (2013) Communiqué de la Société d'ergonomie de langue française (SELF) sur la pénibilité au travail. <http://www.ergonomie-self.org/content/heading66834/content66909.html>

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*. France, Toulouse, Octarès.

VAN BELLEGHEM, L., DE GASPARO, S. & GAILLARD, I. (2013) Le développement de la dimension psychosociale au travail. In P. Falzon (coord.) *Ergonomie constructive*. Paris, PUF, p.47 à 60.

Pierre Vermersch (1994) *L'entretien d'explicitation*. France, Issy-Les-Moulineaux, ESF éditeur.