

A quoi l'ergonome participe-t-il ?

François Hubault

Département Ergonomie et Ecologie Humaine, Université Paris 1

Comment l'ergonomie passe-t-elle des connaissances produites par ses analyses aux « applications » attendues dans ses interventions ? Répondre que l'ergonomie n'est pas une science appliquée ne peut évidemment suffire et nous nous intéresserons ici à discuter le rapport entre épistémologie et organisation de l'action de l'ergonomie, c'est à dire au rapport entre le mode d'assemblage auquel l'ergonomie procède pour se constituer, et le mode d'assemblage auquel l'ergonome participe dans ses interventions. Ou, pour reprendre une expression développée au cours de ce séminaire par Catherine Teiger, la question de lien entre les « bornes » de l'ergonomie et les « ponts » par lesquels l'ergonomie se relie aux autres domaines d'action dans l'entreprise.

1. Chambres d'échos

1.1. Multidisciplinarité

Les différents types d'ergonomie ne distinguent pas tant des niveaux, des styles ou des méthodes d'intervention, mais à travers ces niveaux, ces styles et ces méthodes d'intervention, des *systèmes*.

Ainsi, s'il y a bien deux attitudes fondamentalement opposées concernant le corps :

- la conception du corps comme chose,
 - la conception du corps comme système d'action possible sur les choses,
- cette opposition fait elle-même écho à une première et fondamentale distinction entre :
- la conception machinique d'un travail opérant dans l'espace physique des choses,
 - la conception stratégique d'un travail opérant dans l'espace des événements¹.

Ces différences renvoient par ailleurs à ce que l'on entend par « travail ». « Fonctionnement humain » ou « activité de travail », entre ces deux acceptions du travail se joue :

- une différence de construction des connaissances utiles,
- une différence de méthode et d'analyse,
- une différence de positionnement vis à vis de l'entreprise.

Optant pour une définition du travail comme l'*activité par laquelle l'opérateur « gère » une tension entre l'exigence d'efficacité et² l'exigence de santé*, nous sommes naturellement

¹ distinction qui fait à son tour écho à celle établie par H. Arendt [1] entre « faire » et « agir »...

² Hatchuel insiste sur le fait qu'on ne peut pas connaître simultanément les éléments d'une relation et la relation elle-même : cela confirme, pour nous, que l'ergonomie est en charge du lien entre santé et efficacité, et non des termes pour eux-mêmes, qui relèvent d'autres champs.

portés à concevoir l'intervention ergonomique dans des termes qui explorent « *les différents registres du mot gérer* » [23] :

- « multidisciplinairement », donc :
- avec un dispositif d'intervention conçu lui-même comme une « *situation de gestion* » [11] –c'est la thèse défendue également ici par Daniellou- : l'épistémologie de l'ergonomie est indissociable de son ambition d'être une pratique de terrain, confrontée donc à des situations aux caractéristiques inévitablement « *hétérogènes* », « *incohérentes* » et « *confuses* », dont elle ne peut restituer la « *complexité* » qu'en y intervenant (l'intervention est un moyen de connaissance) et donc, avec une intention de transformation (il n'y a pas de connaissance sans intention de transformation).

1.2. Collectifs d'action : une question épistémologique avant d'être un problème d'organisation

La nature de la relation entre le mode d'intervention de l'ergonomie et les concepts avec lesquels cette intervention ne définit pas seulement l'ergonomie de l'intérieur. Elle intéresse aussi la manière dont l'ergonomie s'articule avec d'autres compétences et emprunte à d'autres disciplines des savoirs ou des méthodes ou des concepts pour affermir son propos.

La cohérence épistémologique des champs que l'on tente d'accorder ensemble est une question essentielle : l'incompatibilité théorique des modèles instruit inévitablement une incohérence dans les objectifs poursuivis à travers eux ; le bricolage épistémologique ne peut déboucher que sur l'inefficacité des intentions, et fait triompher le « modèle dominant » qu'une intervention a toujours pourtant plus ou moins mission de faire évoluer.

Ainsi, l'ergonome travaillera plus logiquement avec des notions ou avec des spécialistes issus d'autres domaines (en gestion, en ingénierie, en sciences humaines, en sciences de l'homme,...) qui partagent la même épistémologie, qu'avec d'autres ergonomes dont le sépare une épistémologie opposée.

Par exemple,

- l'ergonome qui raisonne sous l'hypothèse d'un Homme *intégrable*, postule un déploiement possible des dimensions humaines à *l'intérieur* de l'entreprise conçue comme un environnement suffisant de l'activité de travail, est en parfaite cohérence épistémologique avec la théorie économique du Capital Humain ;
- à l'opposé, l'ergonome qui soutient l'hypothèse d'un Homme *opposable*, postule que l'action humaine de travail ne peut converger avec les intentions du système qui la sollicite que s'il lui est précisément possible d'y faire reconnaître son ordre propre. Cette dimension d'autonomie est épistémologiquement cohérente avec la conception économique du travail comme Ressource.

1.3. Horizons d'intervention

Les ergonomes ne travaillent pas tant sur la différence entre Tâche et Activité que sur le sens qui lui est conféré, et donc l'usage qui peut/doit en être fait [14, 15]. Deux « écoles » peuvent ici être distinguées qui relaient l'opposition précédente :

- une première « école » comprend l'écart Tâche-Activité comme une *cause d'inefficacité* (en terme de santé comme en terme de performance économique), ce qui l'amène à considérer cet écart T-A comme un *écart à réduire*. Cet écart ressort comme un défaut de « prise en compte » au niveau de la tâche, des exigences humaines que l'ergonome devra

alors contribuer à intégrer, en cohérence avec une hypothèse d'homogénéité entre les rationalités économiques, techniques et humaines.

« Prendre en compte » consiste donc à internaliser des dimensions autrement exclues, en déplaçant la frontière qui sépare la conception de l'« exécution ». On le voit bien, *ce déplacement consolide en même temps le principe même de cette dichotomie conception/« exécution »*. Aussi, le modèle de l'« écart à réduire » est-il comme chez lui dans l'ingénierie de conception actuelle : l'ergonomie consiste ici à *ramener l'activité dans la tâche* dont elle n'échappe que par un défaut de conception que l'ergonome a charge, justement, de corriger. Ici, la tâche constitue l'horizon indépassable de l'intervention ergonomique, pas l'activité qui n'est, elle, que le moyen d'y arriver, son chemin. Ce développement de l'ergonomie est en résonance intime avec le privilège dont la conception bénéficie aujourd'hui dans les entreprises. Au point de craindre que *« la force que l'amont reconnaît désormais à l'aval »*³ dans l'ingénierie de projet serve surtout à renforcer la position de l'amont vis à vis de l'aval, qu'il « intègre » au point de l'absorber en le privant d'avance de tout potentiel événementiel, de toute histoire !

- une seconde « école » comprend l'écart T-A comme une *ressource* grâce à laquelle l'efficacité peut être améliorée au contraire, ce qui l'amène à considérer l'écart T-A comme un *écart à valoriser*, à gérer.

Dans cette perspective de la confrontation, l'enjeu est de reconnaître au travail un rôle plus central et plus stratégique, à travers un *processus de prescription* (problématique de la tâche) qui anticipe *autrement les enjeux de la réalisation* (problématique de l'activité). Selon cette acception, l'activité *réalise* les intentions de la conception, à l'épreuve des *événements* que l'entreprise se prépare alors à affronter. *L'horizon de l'ergonomie* (et de l'entreprise), *ici, c'est bien l'activité* (ou la production), et non la tâche (ou la conception) qui en propose les moyens à développer, les chemins à organiser.

Une réflexion parallèle amène de Terssac et Maggi [25] à conclure au même constat : *le processus de conception est indissociable de la conception de la tâche qui inspire les concepteurs*.

2. Des coopérations pour quoi faire ?

2.1. « Participer » ?

G. Jobert [18] distingue trois dimensions que l'intervenant doit savoir combiner dans l'intervention, dès lors que celle-ci est envisagée non pas comme une « *technologie* », l'application d'un savoir, mais comme une « *démarche clinique* » :

- la « *résistance* » (à la commande) : tout travail d'intervention doit s'enraciner dans une opposition initiale. C'est une attitude nécessaire pour effectuer une vraie « *analyse de la demande* », et pour pouvoir incarner cet « *autre* » qui offre l'appui que sollicite le client. Pour que la rencontre ait de la consistance, l'intervenant devra savoir se construire une position « *authentique* », entre la « *dépendance* » qui lui ôterait toute capacité d'apport, et l'« *indépendance* » qui ne lui permettrait pas de partager, ni même alors de comprendre, les préoccupations du client ;
- l'« *invention* » (d'une réponse) : c'est ce que nous appellerions volontiers la dimension d'offre de l'intervention, mais dont Jobert souligne, en parlant d'« *intervention* », la

³ l'expression est de Christophe Midler

condition de sa valeur : l'originalité. Le « *style* » de l'intervenant consiste à savoir se situer, entre l'« expert » dirions-nous, qui applique une réponse toute faite ou tente de rassurer son client avec des prescriptions, et le « gourou » [15] qui cherche à envoûter son client, « *l'artiste* » définissant une position moralement plus acceptable mais pratiquement tout aussi inopérante.

- la « *distanciation* » : c'est la capacité de l'intervenant d'ouvrir à son client un espace de ré-appropriation de ce à quoi il est « confronté » ; ça suppose que l'intervenant n'épouse pas trop la cause de son client, et se tient « à côté » de ce qui se dit et se vit, intellectuellement, émotionnellement. Cette bonne « *distance* » suppose de se garder de deux risques, contraires mais aussi dangereux : la « *co-appartenance* » (ou la « *collusion* ») avec le système client qui enserme dans un monde qu'on partage trop pour pouvoir le changer, mais aussi, à l'inverse, l'« *étrangeté* » qui rend l'intervenant inaccessible aux autres, et le monde qu'il regarde inintelligible pour lui.

Ce point rejoint un propos développé plusieurs fois dans ce numéro : sur la base de la distinction défendue par H. Arendt [1], *faire n'est pas agir*, M. Rabit insiste pour que l'intervenant gère son « *action* » à partir des tendances qu'elle instruit. Cette vigilance⁴ est l'une des raisons principales, tout à la fois morale et méthodologique, de la coopération dans une intervention : conduire l'intervention depuis ses conséquences possibles (ce qui correspond à la définition même de l'anticipation).

Hatchuel participe de la même attitude : le consultant ne peut « intervenir » sans fonder son action sur une théorie de la transformation sociale *par* son action.

2.2. Comment coopérer ? Première typologie

Toute intervention relève d'une action collective. Que l'intervenant agisse seul ou en équipe, son action exige toujours qu'il s'*organise* avec d'autres, ne serait-ce que ceux pour qui il travaille.

Inévitablement, les questions épistémologiques croisent et redoublent les problèmes d'organisation de l'intervention. Inévitablement, donc, il faut regarder l'intervention ergonomique, non seulement comme un processus ré-organisateur de l'entreprise dans laquelle elle agit, mais aussi bien comme le siège, elle-même, du *processus d'organisation* de sa propre façon d'agir, où s'arbitre sans cesse une dimension organisée -ce qu'il est prévu de faire, la tâche de l'ergonome dans le collectif d'intervention-, avec la dimension organisatrice de l'intervention -ce qui se découvre comme devant être fait au cours de l'intervention, l'activité de l'ergonome dans le collectif d'intervention-.

Pour Maggi [19], toute organisation est une « *pré-ordination*⁵ des buts et des moyens ». Que les actions soient *communes* ou *séparées*, et que la finalisation de l'action soit *spontanée* ou *imposée*, l'idée d'organisation consiste toujours à fixer, *par avance*, une façon de faire.

⁴ au sens premier, la « *vigie* » c'est celui qui voit haut et loin et permet ainsi de *situer* l'endroit où on se trouve...

⁵ « *quand nous parlons de « pré-ordination » pour indiquer que la coordination est préalable à l'action, nous ne voulons pas dire qu'elle est prédéterminée. La prédétermination implique de fixer le cours de l'action avant son déroulement. La préordination implique par contre de choisir les règles avant l'action, pour essayer de lui donner un ordre ; cela admet que ces règles ainsi que le déroulement de l'action soient modifiables au cours même de l'action » Maggi [19]. Seul, le cas extrême de l'organisation taylorienne du travail ambitionne une équivalence de ces termes en définissant l'organisation comme la coopération imposée d'actions séparées, par coordination hétéronome et décidée d'avance, à travers l'application de *règles standard supposant une totale prédétermination de l'action*.*

S'agissant d'intervention ergonomique, tous les cas peuvent donc se présenter. La démarche de Maggi nous intéresse ici parce qu'elle aide à cerner le lien entre efficacité des coopérations et cohérence épistémologique des modèles sollicités dans ces collectifs d'action.

Dans cette perspective, on pourrait dire que :

- la « coopération » réfère à l'enjeu *politique*,
- et la « coordination » à l'enjeu *épistémologique*

de l'« *action organisationnelle* » de l'ergonomie, sachant qu'il s'agit pour l'ergonomie de réussir par ailleurs la *convergence* :

- des « sciences mères » *dans* l'ergonomie (cf. la question des « bornes » selon Teiger),
- et de l'ergonomie *avec* les « disciplines sœurs »⁶ (cf. la question des « ponts » selon Teiger),

dans les interventions auxquelles les ergonomes participent (voir dans ce numéro, Daniellou, Lapeyrière et Le Port, Noulin) .

Toujours, la coordination constitue le mode par lequel la coopération s'assure d'être *efficace*. Seules varient les formes de la coopération et de la coordination, la variété de leurs combinaisons déclinant tous les états possibles de l'*organisation*.

L'intervention ergonomique réalise ainsi une « action coopérative » où l'on peut distinguer :

- l'action de l'*équipe d'intervention* (i.e. la coopération du collectif d'intervention à l'action collective que constitue le projet),
- l'action de l'*ergonome à l'intérieur de l'équipe d'intervention* (i.e. la coopération de l'ergonome au collectif d'intervention dans le cadre de l'action collective que constitue le projet),

chacune pouvant se retrouver ou pas dans les mêmes empreintes. Ainsi, l'action de l'équipe d'intervention peut être, ou pas, comme celle de l'ergonome dans cette équipe d'intervention, une coopération imposée ou librement décidée (autonome). En revanche, si l'équipe d'intervention peut vouloir s'organiser vis à vis du projet selon le mode de la « *coordination contextuelle* », l'action de l'ergonome dans ce collectif d'intervention aura dû, elle, s'inscrire dans une coordination « *décidée d'avance* » entre tous les partenaires pour permettre au « travailleur collectif » qu'est, ou qu'aspire à être, l'équipe d'intervention, de réagir en pertinence aux événements rencontrés dans l'action⁷. C'est d'ailleurs cette coordination décidée d'avance qui constitue le programme méthodologique des contractants du projet d'intervention.

2.3. Comment coopérer ? Deuxième typologie

Si la coopération dans l'intervention passe par une organisation, elle repose sur un certain mode de *division du travail* entre les participants à l'intervention. Pour Hatchuel [12], cela

⁶ la formule est proposée par B. Mélier [20] : la question centrale pour l'ergonomie se déplace des relations entre « disciplines mères », aux relations avec les « *disciplines sœurs* » qui, comme l'Ingénierie, les Sciences de l'Organisation, la Gestion, ..., forment aujourd'hui les partenaires nécessaires de l'ergonome dans ses interventions.

⁷ ces catégories de « coordination contextuelle » ou « décidées d'avances » sont intéressantes à comparer avec celles de « *régulation chaude* » et « *régulation froide* » développées par de Terssac [24], et reprises récemment par Carballeda dans sa thèse [2].

justifie de distinguer les formes de la coopération du point de vue du « *rapport de prescription* » qui l'organise⁸.

Cela étant, l'*intervention*⁹ constitue, selon Hatchuel, une organisation très particulière : le rapport de prescription n'y est pas un rapport hiérarchique. Qu'on sollicite les intervenants par « domaine »¹⁰ ou par « points de vue »¹¹, « *croiser les regards* » [10] nécessite une reconnaissance partagée des exigences de chacun. L'intervention instaure un rapport de « *prescription réciproque* » : chacun se trouve en effet « *en position de prescripteur ou d'opérateur selon les problèmes abordés* ».

« *Cette réversibilité du rapport de prescription est véritablement spécifique au processus de conception. Elle est le signe de l'intensité et de la difficulté des apprentissages croisés* » dans l'intervention. Elle évolue donc au cours de l'intervention. Si la « demande » initiale définit généralement une prescription faible, surtout quand elle sollicite la convergence de savoirs différents, le processus de coopération dans l'intervention consiste à « *transformer des prescriptions faibles en prescriptions de plus en plus fortes* », assurant un « *confinement progressif et accru des apprentissages* ». Autrement dit, le processus de coopération réduit progressivement la marge de manœuvre des acteurs au cours de l'intervention.

On pense au fameux schéma où Midler montre comment, dans le déroulement d'un projet, la capacité d'action sur le projet décroît pendant que monte au contraire le niveau de connaissance des acteurs sur le projet... ; mais Hatchuel ajoute à cela, et souligne comment le processus d'apprentissage risque d'être lui-même de plus en plus prescrit par le processus de conception. Le problème n'est donc pas seulement que la capacité d'action décroisse, c'est aussi que la capacité d'apprendre risque de se dégrader. Il importe donc de ne pas confondre logique d'action et logique d'acteur (cf. Maggi), ergonomie de la conception et ergonomie du concepteur (cf. Daniellou, Valentin), car, comme le soulignent Moisdon et Weil [21], « *le projet en tant qu'activité* » est à distinguer de « *la gestion par projet en tant que mode d'organisation* » : l'organisation par projet, tant à la mode, n'a pas nécessairement les vertus d'innovation et de créativité que l'on reconnaît volontiers à l'activité de projet (cf. Carballeda).

C'est là tout l'enjeu des « *techniques de validation* » utilisées au cours de l'intervention : les épreuves de validation constituent des objets transitionnels fondamentaux (cf. Jeantet, Le Coq et Roussel, Valentin) pour assurer le passage d'un mode de prescription à l'autre. A travers ces objets définis par Jeantet et Tchkiechwitz [17] comme des « *objets intermédiaires de la conception* », se joue donc « *la survie de la coopération* », tant des personnes sous l'angle du collectif d'action, que des savoirs sous l'angle épistémologique.

2.4. *Quelle coopération pour intervenir sur quel travail ?*

⁸ Le Coq et Roussel soulignent ici que le processus de conception consiste à passer des « *contraintes prescrites* » au « *contraintes construites* ».

⁹ le propos de A. Hatchuel concerne la « *conception collective* », considérée comme la coopération la plus difficile : sa thèse intéresse donc directement notre propos sur la coopération dans l'intervention en ergonomie.

¹⁰ l'objet de l'intervention est découpé en domaines d'invention recoupant les domaines de compétence des intervenants.

¹¹ chaque intervenant vise le même objet d'intervention, la confrontation des points de vue recomposant cet objet.

Toute coopération se légitime à partir des limites de l'action solitaire. N'est-ce pas une « production » de l'analyse ergonomique que d'avoir montré, contre l'hypothèse taylorienne de la « flânerie », que les *autres* sont un *moyen* du travail *individuel*, que l'activité individuelle de travail est inévitablement collective ?

Mais la coopération rencontre des limites à son tour, et c'est alors le propos de la coordination, dans l'acception proposée par Maggi, d'y parer. Là encore, l'incursion de plus en plus active de l'ergonomie dans le domaine de l'organisation atteste d'un accord de principe des ergonomes avec cette approche.

« Travail » et « coopération/coordination », s'agit-il alors d'expressions synonymes ? D'une certaine manière oui, mais le débat sur le sens de l'écart Tâche-Activité, le sens de « *ce qui résiste* » dans le travail, rebondit alors ici aussi :

- la coopération fait-elle réponse à une *insuffisance* de l'organisation, que l'on devrait/pourrait réduire - l'hypothèse taylorienne considère que le travail collectif révèle un défaut de prescription, c'est à dire à la fois un défaut de définition du « problème à résoudre » et un défaut de régulation procédurale- ?
- la coopération assure-t-elle au contraire à l'organisation une *ressource*, son moyen de tolérance à l'« événement », selon un mode de la régulation sur les finalités qui suppose et exprime une certaine autonomie des acteurs ... ?

L'organisation de l'intervention ergonomique fait nécessairement écho au débat sur l'activité qu'elle vise à transformer. *Comment* la division des savoirs dans l'intervention « répond »-t-elle à la division du travail dans l'organisation ? En la reproduisant ou en s'y opposant, en écho ou en réaction ? Comme le soulignent ici Deltor et Guérin, ne se conformer ni au modèle des « disciplines », ni au modèle des « organigrammes », c'est l'enjeu essentiel du « modèle d'efficacité » proposé dans et par l'organisation de l'intervention ergonomique.

3. Multidisciplinarité et réseau d'intervention

La coopération n'a pas qu'une dimension instrumentale, *c'est aussi affaire de valeur*. Ou plutôt, peut-être vaudrait-il mieux dire que la question des valeurs participe *aussi* du « modèle d'efficacité » que promeut toute intervention. Traitant des seules dimensions instrumentales de l'organisation, la catégorisation de Maggi n'y fait pas référence. Si nous nous en inquiétons maintenant, peut-être peut-on alors proposer le schéma selon lequel la participation de l'ergonomie à un « projet » est susceptible de recouvrir 3 formes type [15] :

- l'*opposition* : quelle que forme qu'elle prenne, elle constitue en effet une forme d'intervention. Les compromis que les ergonomes refusent de passer alimentent un processus de transformation qui est fait, lui, de ce refus : on n'aura pas « rien » fait. De ce point de vue la question ne se pose jamais vraiment en terme « d'y aller ou pas », mais, toujours, de savoir « comment » y aller... L'opposition est l'une de ces manières.
- la *coordination* : elle consiste à découper dans le projet global, une dimension qu'on pense pouvoir maîtriser en œuvrant à côté des autres, plutôt qu'ensemble, selon une logique d'intervention que l'on peut qualifier logique d'expert. L'expert et le système peuvent ici poursuivre des projets communs ou parfaitement différents, ils reconnaissent seulement un lien de dépendance pratique de leurs actions au regard de l'efficacité qui les amène à se coordonner.

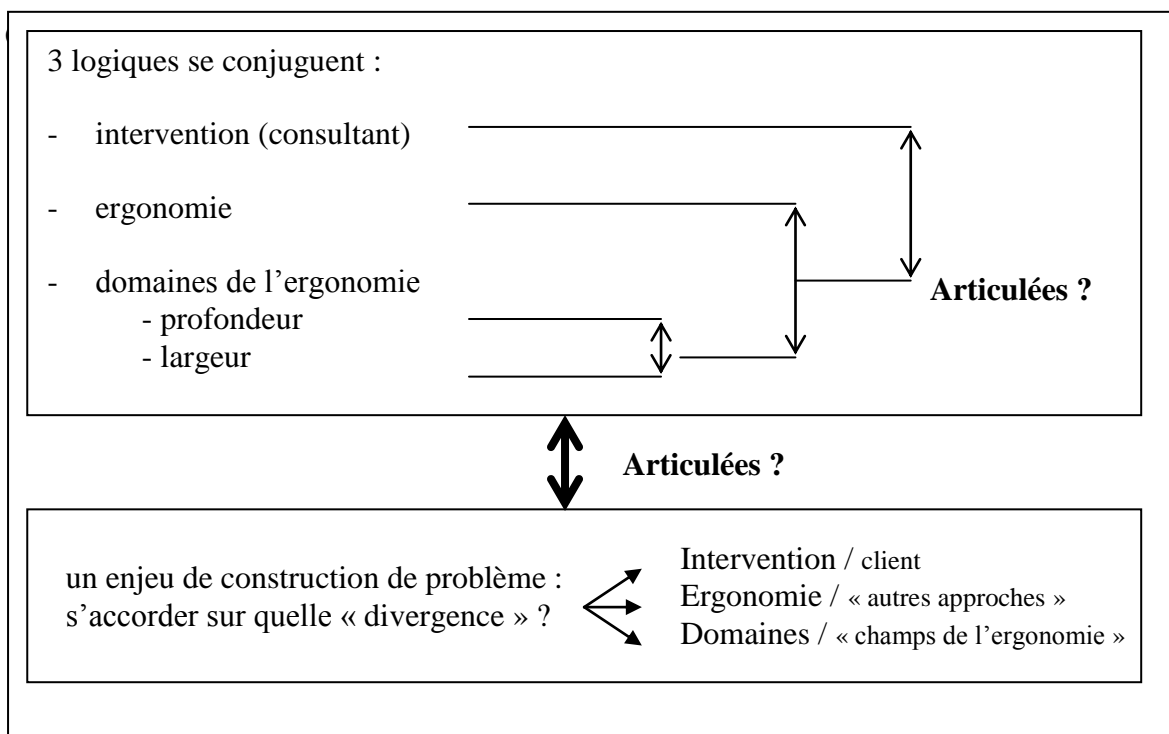
- la *coopération* : elle consiste à reconnaître les limites de l'action isolée d'un seul « intervenant » pour viser un résultat qui doit donc s'inscrire dans une dynamique d'œuvre commune, dont elle exige alors un certain partage des « valeurs ». La question est ici de savoir, des finalités du système et/ou des finalités des acteurs, à quel système de valeur l'intervenant est-il tenu de participer, et comment peut-il faire reconnaître ses propres finalités comme condition de son concours ? C'est la question de la place du projet ergonomique dans le projet auquel l'ergonome participe, du discours du travail dans le discours du projet [9].

3.1. *Ethique et technique : deux dimensions contradictoires dans l'intervention ?*

L'enjeu de la construction multidisciplinaire, ce n'est pas d'opposer une analyse à une autre, mais de changer, par leur confrontation, le *cadre* de l'analyse, et donc de l'intervention (cf. dans ce numéro, Bourgeois et coll., Teiger). La multidisciplinarité en ergonomie vise un changement de cadre de l'analyse et de l'intervention sur le travail et c'est ce changement de cadre qui littéralement la sépare des disciplines qu'elle sollicite. Du moins est-là l'enjeu épistémologique et politique de son mode d'existence : la pertinence de la *divergence* qu'ainsi elle organise.

Construire l'objet d'une intervention multidisciplinaire s'avère ainsi une question d'autant plus sensible qu'elle sollicite l'accord, non seulement des « clients », mais d'abord des partenaires dans le collectif d'action qu'elle amène à constituer. « Tomber d'accord » définit donc une condition fondamentale de la coopération. Tomber d'accord sur les raisons et la manière de *diverger*, rien de moins *évident* !

Dans l'intervention ergonomique, qu'est-ce qui l'emporte de l'ergonome et/ou du consultant ? la logique d'action, ou l'objet visé ? Et l'objet, qu'est-ce qui le « borne » ?



Toute intervention se déploie dans un univers d'événements qui requièrent de mobiliser un système de valeurs pour y faire face ensemble. Agir ensemble exige de partager un certain nombre de principes et d'intentions, et la capacité de les « retraiter » [23] ensemble au fur et à mesure qu'ils seront mis à l'épreuve des événements rencontrés. C'est là ce qu'on peut réellement appeler l'activité d'intervenant : la « resingularisation » de la règle qui unit les intervenants et qu'ils reconstruisent dans l'action.

Comme le souligne Girin [11], l'intervention mobilise des rationalités limitées dans des stratégies opportunistes : c'est pourquoi cela exige un dispositif méthodologique et moral très rigoureux qui, pour maintenir une prétention scientifique de « rester fidèle aux faits » doit savoir rappeler le point de vue avec lequel on les analyse, c'est à dire « l'histoire qui nous intéresse » à travers eux (cf. Berthet et Motte, Hatchuel, Rabit, Teiger).

3.2. de la méthodologie à la présence

Cette « fidélité à l'histoire » dessine les termes du positionnement de l'intervenant. « Positionnement » doit s'entendre doublement : c'est tout autant une dimension conceptuelle que sociale ; cela relève du mode de « présence » de l'intervenant dans la question qu'il traite, tout autant méthodologiquement que socialement, politiquement.

Il y a bien un rapport entre la place occupée par l'intervenant dans le réseau activé par l'intervention (sous l'angle des rôles, des types de contrat, des rapports hiérarchiques, des rencontres... : ce que Hatchuel appelle « relations »), et les savoirs mobilisés et/ou produits par cette intervention [13]. Cela procède du processus même de l'intervention. Et comme le « client » ne peut jamais connaître d'avance la manière dont ce rapport va opérer, il est obligé de s'en remettre à la « réputation » de l'intervenant qu'il contribue par le coup à entretenir et à accroître.

Jobert [18] parle, lui, de la « position », particulièrement sociale, qu'occupe l'intervenant à l'intérieur du « champ »¹² auquel il appartient : « la co-appartenance du consultant et de son client à un même champ¹³ est une condition nécessaire à l'établissement du commerce d'influence qui constitue l'objet de leur rencontre ». Ainsi, l'autonomie de l'intervenant vis de son « client » dépend de la position qu'occupe l'intervenant dans le système client, qui combine toute une série de facteurs : consultant interne/consultant externe, type de liens qui unissent l'intervenant à des structures d'action (cabinet, intervenant indépendant,...), salarié/patron de sa structure d'intervention...

Girin [11] montre pareillement que « la place » des chercheurs est souvent différente même quand ils partagent le même terrain. Il observe d'ailleurs que cette différence peut être tout autant un effet ou un moyen d'intervention. L'analyse des positions occupées par chacun dans l'intervention apparaît dès lors d'autant plus essentiel qu'on considérera nécessaire de « faire » pour « savoir », dans un processus clinique interactif où, de fait, « la place » de chacun agit (cf. Daniellou).

¹² dans l'acception développée par Bourdieu, cela réfère à un mix de rationalités économique, sociale et symbolique.

¹³ notion qui ne doit donc pas être confondue avec la co-appartenance de l'intervenant au « système client », qui hypothèque toute possibilité de distance entre l'intervenant et son client, comme nous l'avons relevé déjà.

Il faut bien convenir que c'est là une question encore très peu traitée chez nous (cf. Christol, Lapeyrière et Le Port, Noulin). Elle n'a jamais vraiment fait l'objet d'aucune mise à plat, d'aucun débat formalisé, même si elle constitue l'enjeu de réunions fort courues comme les « Journées de Bordeaux sur la pratique »¹⁴. Cette question du positionnement est, de fait, complexe. Si « l'expert » néglige rarement de s'inquiéter du positionnement méthodologique de son action, la question de sa manière d'être là, sa présence dans la situation est souvent peu ou mal problématisée. A l'inverse peut-être, le « consultant » est par construction très soucieux des modalités de sa présence à quoi se résument parfois ses préoccupations méthodologiques. Intervenir dans une perspective clinique¹⁵, c'est intervenir sur des logiques de situation d'une manière où instrumentation technique et instrumentation sociale sont, au final, pratiquement et épistémologiquement liées¹⁶.

Une conclusion s'impose alors : « Tomber d'accord », enjeu de toute coopération dans l'intervention, peut aussi bien se dire : qu'est-ce qu'on laisse de côté¹⁷ ?

- comment « ce, et ceux, qu'on laisse de côté » dessine les frontières de la responsabilité de l'intervenant ?
- comment « ce, et ceux, qu'on laisse de côté » dessine les frontières de la compréhension de l'intervenant ?

Sans un dispositif de rappel et d'instruction opiniâtre de ces questions, aucune intervention n'est viable.

3.3. Epistémologie et dispositif d'intervention

L'intervention ne peut être regardée à la seule échelle des intervenants présents dans l'action, et l'intervenant ne peut revendiquer aucune « exterritorialité »[23] :

- *ni envers la situation d'intervention*, puisque le rapport entre l'activité des « opérateurs » et les valeurs qu'ils y engagent est constamment « retraité » dans l'activité même et ne peut donc jamais être objectivé a priori ni s'objectiver hors de la présence agissante de l'intervenant,
- *ni envers son propre système de valeur* qui supportera les mêmes oscillations au cours de son activité dans l'intervention.

Les choix conceptuels, les « bifurcations » (que l'ergonomie se doit de revendiquer) ne peuvent donc pas être faits « en totale neutralité... ». Il est dès lors essentiel que l'intervention ergonomique s'inscrive dans un réseau où le « rapport triangulaire entre valeurs, activités et savoirs devienne l'objet d'une épistémologie explicite ».

2 idées dominent ici :

- La légitimité des savoirs relève de leur capacité à nourrir une confrontation constante avec le terrain : pour cela il est essentiel de disposer d'un lieu où la réappréciation constante du lien entre le global et le local construise de nouveaux rapports entre théorie et action. Cela plaide pour la constitution d'un dispositif à deux pôles, le « pôle des savoirs académiques disponibles sur les activités humaines », dont nous dirions qu'elle structure en quelque

¹⁴ lire, particulièrement, la contribution de Y. Queinnec et col. [22]

¹⁵ c'est à dire dans la perspective praxéologique où connaissance et action relèvent d'un processus d'engendrement qui confère au « terrain » un statut épistémologique et pas seulement sa dimension opérationnelle

¹⁶ sur cette question, se référer à l'ouvrage collectif édité par Daniellou [6]

¹⁷ cf. la notion d'« isonomie » proposée par Hatchuel [12]

sorte l'offre d'intervention, et le pôle des « *forces d'appel, de rappel et savoirs (FARS)* »¹⁸ des protagonistes des activités en question, qui, dirions-nous, généralement portent la demande.

- En regard de ces deux pôles, un pôle philosophique est nécessaire pour donner une issue conceptuelle à la confrontation, permettre que la rencontre puisse aller au delà de la seule reconnaissance d'une autre approche et produise une démonstration. Relier conceptuellement et opérationnellement « *les grandeurs sans dimension* » et les grandeurs dimensionnées -valeurs marchandes le plus souvent- que les « opérateurs » articulent inévitablement dans leur activité concrète de travail, c'est ce que les ergonomes, c'est du moins notre thèse, sont tenus d'articuler dans/par leur intervention s'ils veulent vraiment « changer le travail », faire évoluer les modèles de performances industrielles, « sortir du taylorisme ».

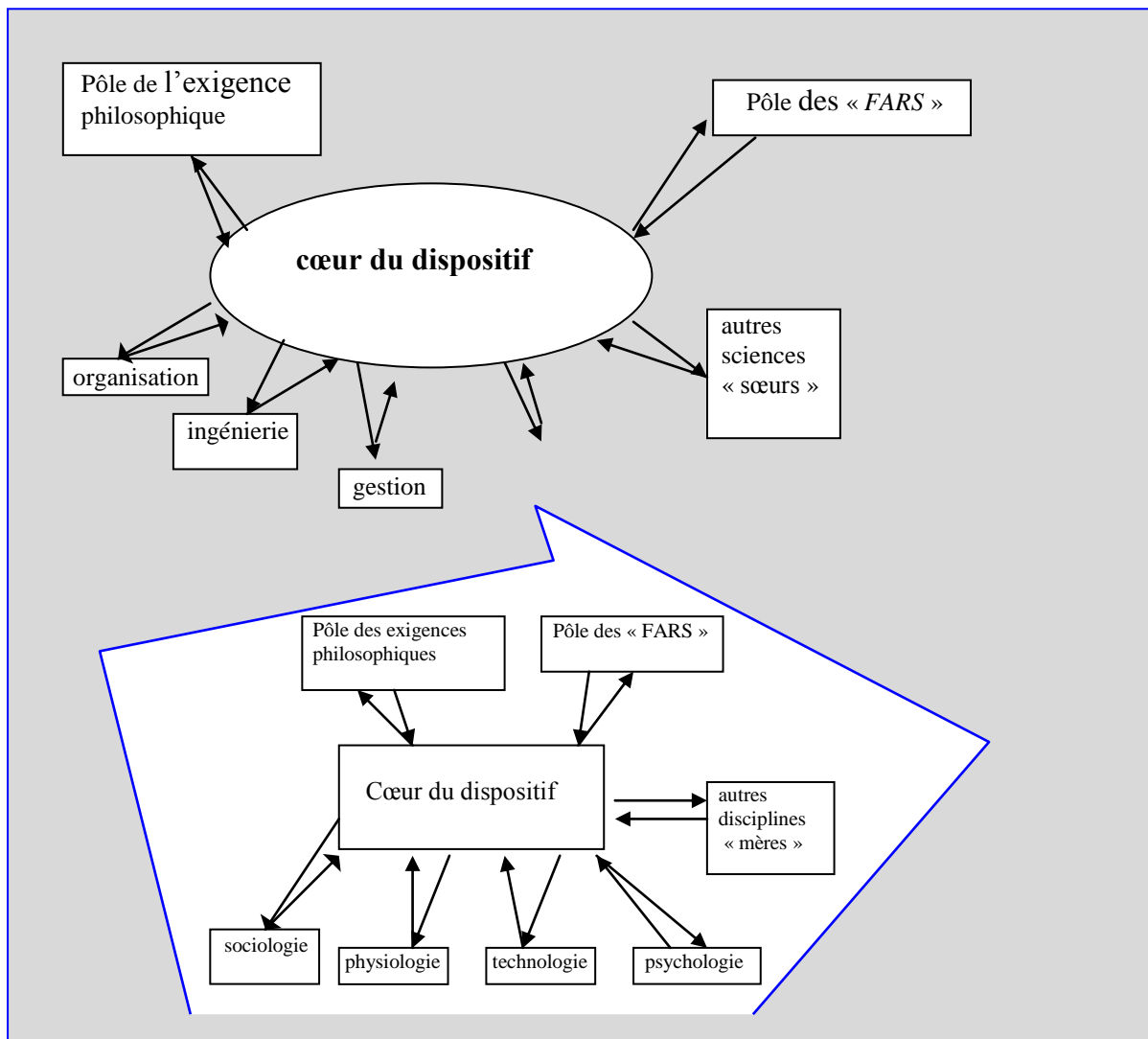
Cette position rejoint un propos développé par Zarifian [27] qui ne peut pas ne concerner directement les ergonomes : dans la confrontation entre capitalistes et salariés au sein du rapport économique, si on se limite à cet affrontement « terme à terme » on s'aperçoit vite qu'il est sans issue, sauf l'éventuelle disparition de l'un des termes. Il manque un troisième terme, le référent et l'enjeu de l'affrontement, la confrontation « à » quelque chose, particulièrement la productivité du travail. Pour Zarifian, le taylorisme est à comprendre comme la solution de ce problème « *du point de vue du capital, (sa) manière de s'approprier le problème, au sens précis : de le rendre à la direction des entreprises* ». Pour autant le monde ouvrier n'a pas pu ne pas s'affronter lui aussi à ce problème et chercher à faire reconnaître « sa » solution, nécessairement différente, au point qu'on puisse soutenir que sa souffrance vient justement de son échec à légitimer « son » mode d'appropriation. Qui s'en est jamais fait, alors, le relais ? « *A ma connaissance, aucune théorisation n'en a été faite (les études opposant "travail réel" à "travail prescrit" ne donnent qu'une très pauvre indication sur ce sujet, même si elles ont le mérite de mettre l'accent sur l'activité propre du monde ouvrier). Tout semble s'être passé comme si le monde ouvrier, soit avait résisté à, soit s'était accommodé de la solution taylorienne, sans produire d'alternative, sans esquisser des "possibles"... comme si il n'avait eu à ce confronter, lui-même, à la productivité de son propre travail, au quotidien...* »

Ainsi, et c'était la thèse défendue dès 1973 par Pierre Cazamian, la multidisciplinarité constitue un dispositif à tonalité philosophique pour reconstituer et comprendre comment l'activité humaine dépasse dialectiquement dans l'action la discontinuité épistémologique des dimensions qu'elle engage.

C'est pour cette raison, enfin, que le dispositif à trois pôles proposé par Schwartz pour schématiser la problématique que nous venons d'exposer, peut être complété, dans l'esprit même de son auteur pensons-nous : démarche multidisciplinaire de coopération et de coordination dans son champ propre d'intervention, l'ergonomie relève déjà, à son niveau, de ce dispositif à trois pôles dans lequel elle doit, par ailleurs, s'inscrire quant elle collabore avec d'autres disciplines « sœurs ». C'est cette configuration qui signe la réelle originalité épistémologique de l'ergonomie. Cette « idée » a inspiré, inspire toujours nombre projets d'organisation professionnelle des ergonomes, entre eux et dans des collaborations « extérieures ». L'exigence qu'elle traduit, on le voit, ne peut être satisfaite *pratiquement*,

¹⁸ pôle que Schwartz propose aussi bien d'appeler « *pôle des savoirs investis dans l'activité* » par différence avec le pôle des savoirs académiques convoqués pour analyser l'activité.

sans qu'elle s'inscrive résolument dans *un réseau de questionnements réciproques*, philosophique, politique, et, bien sur, scientifique.



Bibliographie

- [1]Arendt, H. (61) : *Condition de l'homme moderne*, coll Agora, Pocket (1995)
- [2]Carballeda, G. (97) : *La contribution des ergonomes à l'analyse et à la transformation de l'organisation du travail : l'exemple d'une intervention relative à la maintenance dans une industrie de processus continu*, Thèse de doctorat d'ergonomie, CNAM
- [3]Cazamian, P., Hubault, F., Noulin, M. (96) : *Traité d'ergonomie, nouvelle édition actualisée*, Editions Octarès

- [4]Clot, Y. (95) : *Le travail sans l'homme ?*, Editions La Découverte
- [5]Clot, Y. (96) : « L'activité, le sens et l'analyse du travail », in Cazamian, Hubault, Noulin, *Traité d'ergonomie*, Editions Octarès
- [6]Daniellou, F. (96) : « Questions épistémologiques soulevées par l'ergonomie de conception », in (s/d) Daniellou, F., *L'ergonomie en quête de ses principes, débats épistémologiques*, Editions Octarès
- [7]Dejours, C. (95) : *Le facteur Humain*, PUF, coll. « Que sais-je » n°2296
- [8]Dejours, C. (96) : « Epistémologie concrète et ergonomie », in (s/d) Daniellou, F., *L'ergonomie en quête de ses principes, débats épistémologiques*, Editions Octarès
- [9]Faïta, D., Schwartz, Y. (95) : « Temporalités, sens et valeurs », in *A quoi sert l'analyse du travail en ergonomie ?*, numéro Hors Série-spécial Paris 1, Editions Octarès
- [10]Fiol, M. (94) : *Faire face aux contradictions dans l'entreprise ; les métaphores du curseur et de l'extenseur*, Ronéo, HEC
- [11]Girin, J. (90) : « L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode », in (s/d) Martinet, *Epistémologies et sciences de gestion*, Economica
- [12]Hatchuel, A. (94) : « Les savoirs de l'intervention en entreprise », in Entreprises et Histoire, 7
- [13]Hatchuel, A. (96) : « Coopération et conception collective. Variété et crises des rapports de prescription », in (s/d) de Terssac, G. et Friedberg, E., *Coopération et conception*, Editions Octarès
- [14]Hubault, F. (96-a) : « De quoi l'ergonomie peut-elle faire l'analyse », in (s/d) Daniellou, F., *L'ergonomie en quête de ses principes, débats épistémologiques*, Editions Octarès
- [15]Hubault, F. (96-b) : « Intervenir par l'ergonomie : une offre de coopération/coordination pour quelles finalités ? », *conférence introductive au 31^{ème} congrès de la SELF*, Bruxelles, in Bulletin de la SELF, n°97
- [16]Hubault, F., Noulin, M. (96) : « Changer par le travail, ergonomie et stratégie industrielle », in (s/d) Anger, M. et Cukierman, S., *Changements d'organisation et développement des compétences*, Editions de l'ANACT
- [17]Jeantet, A., Tiger, H., Vinck, D., Tichkiewietch, S. (96) : « La coordination par les objets dans les équipes intégrées de conception de produit », in (s/d) de Terssac, G. et Friedberg, E., *Coopération et conception*, Editions Octarès
- [18]Jobert, G. () : *Position sociale et travail du consultant*, , revue Education Permanente, n°113
- [19]Maggi, B. (96) : « La régulation du processus d'action de travail », in Cazamian, Hubault, Noulin, *Traité d'ergonomie*, Editions Octarès
- [20]Mélier, B. (97) : *Editorial*, Bulletin de la SELF n°100
- [21]Moison, JC, Weil, B () : *Dynamique des savoirs dans l'activité de conception ; faut-il compléter la gestion de projet ?*, Ronéo, CGS-Ecole des Mines de Paris
- [22]Queindec, Y., Bourdouxhe, M., Guertin, S. (96) : « Aménager les horaires sans changer les horaires : contradiction ou défi ? », in *La construction de l'intervention ergonomique*, Actes des Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie
- [23]Schwartz, Y. (96) : Ergonomie, philosophie et extraterritorialité, in (s/d) Daniellou, F., *L'ergonomie en quête de ses principes, débats épistémologiques*, Editions Octarès
- [24]Terssac (de), G (92) : *Autonomie dans le travail*, PUF
- [25]Terssac (de), G., Maggi, B. (96) : « Autonomie et conception », in (s/d) de Terssac, G. et Friedberg, E., *Coopération et conception*, Editions Octarès
- [26]Terssac (de), G., Maggi, B. (96) : « Le travail et l'approche ergonomique », in (s/d) Daniellou, F., *L'ergonomie en quête de ses principes, débats épistémologiques*, Editions Octarès

[27]Zarifian, Ph.: « Travail, événement et rapports sociaux », *Cahiers du GEDISST*, CNRS