

La limite ou la borne ?¹
Évolutions et permanences des réponses de l'ergonomie aux interpellations du travail

François Hubault

CEP - Ergonomie et Ecologie Humaine
Université PARIS1 PANTHEON-SORBONNE

I.i.r. ATEMIS

Un problème de cadrage

Décadrer le "poste de travail" et l'inscrire dans la perspective de la "situation de travail", représente pour l'ergonomie, un saut conceptuel décisif, et fondateur. L'analyse et l'intervention ergonomique ne se laissent plus enfermer dans le périmètre spatio-temporel apparemment évident - parce que tangible et donc indiscutable- du poste, mais *recherchent* le cadre qui permet de *construire le problème* par lequel des *leviers* pourront être dégagés pour améliorer les conditions de réalisation de l'activité, ce qui comprend alors d'intervenir aussi sur le poste lui-même.

Une conséquence importante en découle : le *périmètre* de situation n'a aucune évidence a priori, en partie parce qu'il n'a aucune "réalité" tangible. Sa pertinence est *opératoire*, c'est-à-dire qu'il vaut par la « manière d'agir » que rend possible la « manière de voir » (Maggi, 1996) qui le découpe.

C'est donc parce que la situation de travail n'a pas de borne² qu'il faut définir des limites³ pour intervenir sur cette situation. "Construire le problème" est donc une démarche totalement solidaire de "paramétrer et périmétrer la situation", ce qui requiert de savoir "construire un accord" sur ce qu'on *décide* pertinent de regarder puisque aucune évidence ne l'impose.

"Situation de travail" est un concept. Comme tel, elle n'est pas une réalité concrète tangible. C'est un opérateur d'*intelligibilité du réel*, qui opère sur le travail qui est, lui, un

¹ Le titre nous a été suggéré à l'occasion d'échanges avec Eric Hamraoui lors d'une de ses interventions dans le cadre du DESS d'ergonomie de Paris1.

² La borne : ce qui clôt

³ La limite : ce qui sépare, mais aussi ce qui relie ; c'est un chemin (*limes*) et une frontière

outil de *réalisation* de quelque chose ; la "réalité" du concept de situation est donc analytique, et sa pertinence dépend de sa capacité de dégager des leviers d'action.

L'enjeu est de *comprendre le réel de l'activité de travail*, c'est à dire à quoi elle se trouve confrontée au cours de son déroulement et comment elle y répond. Selon comment le périmètre de la situation *comprend* la possibilité de l'évènement -c'est-à-dire tout à la fois le contient, le reconnaît et l'interprète (l'évènement comme menace ou l'évènement comme circonstance)-, on ne mobilise pas la même conception de l'activité de travail. Et si on remonte plus amont encore, c'est la conception de la stratégie elle-même qui se trouve posée : en tant que la stratégie concerne la question de *comprendre comment du réel peut se réaliser*, on retrouve le clivage évoqué précédemment au plan de l'activité. La conception de la stratégie comme lien étroit entre moyen et fin n'admet l'évènement que comme aléa ; si on pense la stratégie à travers la tension condition / conséquence, c'est une définition de l'évènement comme ressource qui prévaut.

Concevoir l'intervention en termes de posture experte mobilise la première approche ; une conception clinique⁴ suppose la seconde. S'accorder sur ces questions, c'est l'enjeu même de nos disputes de métier : "ce qu'il faut regarder" décide de l'accord sur "ce qu'il faut faire". Et plus amont encore, s'accorder sur la valeur de cette dispute elle-même, c'est l'enjeu de notre métier.

Penser le métier

Pour nous, l'enjeu de l'intervention consiste à prendre le client (l'entreprise, les personnes, le projet...) « là où il en est ». De fait, il nous paraît fructueux de *penser l'intervention comme une manière de ravitaillement en vol*. Il ne s'agit pas, en effet, de faire à la place, de prendre les commandes ou de prétendre décider des directions à suivre, mais de *rejoindre le client dans son histoire et lui offrir la ressource de la poursuivre* (continuer, s'orienter autrement, changer d'altitude ou de vitesse, améliorer le confort du trajet, percevoir d'autres possibilités,...).

Il y a "seulement", donc, que la présence de l'intervenant se doit d'être *agissante* : agir comme ressource d'une histoire qu'elle permet ce faisant de nourrir.

L'écoute crée la parole du fait même qu'elle lui offre à qui et à quoi s'adresser. Mais jusqu'où écouter ? En ouvrant la possibilité d'une adresse sans borne, l'intervenant s'affronte en effet à la nécessité de la limiter.

De fait, aujourd'hui, l'ergonomie se trouve confrontée à deux pôles principaux d'interpellation, qu'elle doit cadrer. L'interpellation économique, et l'interpellation de la subjectivité qui demandent de répondre à ces questions :

- . jusqu'où aller dans le dimensionnement économique de l'intervention ?
- . jusqu'où aller dans le dimensionnement subjectif de l'intervention ?

sachant que les deux interpellations se croisent particulièrement,

⁴ 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

- dans l'interpellation managériale
- dans l'interpellation des activités de service
- dans l'interpellation des TMS.

En elles-mêmes, ces interpellations ne sont pas nouvelles. On peut même craindre que leur actualité dissimule leur permanence : si pour l'ergonomie d'aujourd'hui, l'efficacité économique du travail se construit *plus que jamais* en tension avec la santé, c'est bien que la valorisation économique s'est *toujours* établie en tension avec le développement de la subjectivité. La problématique des conditions de travail est depuis l'origine reliée à celle de la condition du travail (*Méda*)⁵, du vivre ensemble. Et si cette dépendance des plans peut paraître nouvelle ou trop peu approfondie jusqu'ici, c'est que, peut-être, l'économie semble *plus fermé que jamais* à tout au-delà de lui-même, et que le travail relie *plus difficilement* aux autres activités humaines. Cela ne veut pas dire que la question est neuve : telle que nous la comprenons en effet, l'ergonomie s'est toujours intéressée à l'activité de travail en tant que capacité à se créer un contexte pour agir.

Ces remarques en amènent une autre : l'ergonomie évolue moins par élargissement que par approfondissement. Particulièrement l'approfondissement du sens du prescrit (évolution de la nature de la prescription -norme, référence, cadre, doctrine...), l'approfondissement aussi de l'évolution de l'hétérogénéisation du prescrit (diversification des sources du prescrit : l'entreprise, les pratiques professionnelles, les règlements).

Revenir aux fondamentaux

Pour répondre à ces évolutions, l'ergonomie a évidemment besoin d'établir de nouveaux ponts avec des disciplines « sœurs » dans des co-interventions de plus en plus multi acteurs. Les "limites" à cette évolution a priori sans bornes, c'est que plus il y a coopération, plus il y a nécessité de singulariser, creuser les points de vue qui s'assemblent. En même temps, la multidisciplinarité suppose de partager une même « manière de voir ». En sorte qu'il faut, pourrait-on dire enfin, *libérer le métier de la discipline* et le caler sur l'histoire qu'il veut servir⁶ : le travail est indisciplinable ; changer le travail, améliorer les conditions de travail, a fortiori la condition du travail, cela ne peut pas relever de la force d'une seule discipline (*Deschaintre-Sailly*)⁷.

Pour ce faire, la convergence n'est pas spontanée, loin s'en faut. Il faut donc la construire. Cela se joue à des carrefours d'interpellations particulièrement sensibles, comme par exemple de comprendre comment s'opère la recombinaison des temporalités

⁵ Les noms en italiques renvoient aux contributions des auteurs dans cet ouvrage

⁶ La formule de Girin (1990), « rester fidèle aux faits », c'est rester « fidèle à l'histoire qui nous intéresse à travers eux », nous paraît plus que jamais de circonstances (cf. Hubault, 1997)

⁷ *Comment* la division des savoirs dans l'intervention *répond* à la division du travail dans l'organisation est une question essentielle : en la reproduisant ou en s'y opposant, en écho ou en réaction ? Ne se conformer ni au périmètre des "disciplines", ni au périmètre des "organigrammes" -ce sont d'ailleurs souvent les mêmes-, représente un exemple de ces tensions qu'arbitre le choix du périmètre d'intervention.

du travail avec celles des autres activités humaines (*Méda*), mais aussi dans le travail même... De fait, la tendance à externaliser la vie hors du travail (externalisation de la formation, mais aussi du soutien psychologique -coaching-,...), fait écho à une tendance non moins forte d'externalisation du travail hors de la vie du sujet⁸, mais on observe aussi qu'elles sont *en même temps* subverties, chacune, dans une "activité de travail" qui, parce qu'elle *implique* la subjectivité, soutient une dynamique de contre-effectuation, et donc d'évolution (*Dujarier, Zarifian*) ...

Ces interpellations sont pour nous, *ce qui fonde* la raison d'une conception clinique de l'analyse du travail et de l'intervention ergonomique : s'opposer à l'évacuation de la singularité -du travail, de la personne, de la vie-, penser la totalité plutôt que la généralité -et donc reconnaître la difficulté de la démultiplication de l'expérience-. Comme telle, cette visée est tout autant la perspective originelle de l'ergonomie, comme en témoigne par exemple le fondement de l'ergonomie comme « écologie humaine » par Pierre Cazamian, dès 1973, que sa perspective nouvelle dans l'ergologie (*Schwartz, 2000*).

Un besoin de "régler le métier"

Les évolutions d'un métier sont toujours exprimables en termes d'évolution des tensions dans le métier (*Hubault, 2003*). Aujourd'hui en France, la position dominante est de considérer le *point de vue du travail* comme la *ressource*, le *levier* de la transformation visée aux différents niveaux des conditions de travail, des situations de travail, de l'organisation du travail, voire de l'entreprise, qui constituent alors autant de différences assez significatives dans les pratiques... Mais le cadrage institutionnel (règles fonctionnelles et opérationnelles du métier, le rapport à la question du pouvoir) reste encore peu travaillé (*du Tertre*).

Dans sa pratique, l'ergonome arbitre en effet sans cesse entre plusieurs jeux de règles qui font écho aux divers milieux auxquels il se sent devoir rendre compte : les règles de métier que développent les différentes instances de la profession (lieux de formation, organisations syndicales professionnelles, structures de certification) et les règles de marché qui découlent des différents modes relationnels (consultant interne / externe, chercheur / universitaire / libéral / cabinet, salarié d'entreprise / de cabinet / de laboratoire ...) que l'ergonome entretient avec le "terrain". Le réglage n'est évident ni à l'intérieur de ces milieux, ni entre eux. Or, un métier a besoin de s'exercer sur fond d'un rapport stabilisé entre le « pôle des valeurs de bien commun » et le « pôle des habiletés ». Il a besoin de disposer d'un accord et d'une confiance tacites « sur ce (qu'il) sait et peut faire » (*Schwartz, 2000, p. 61*).

Quel est le modèle économique de l'intervention ergonomique ?

⁸ Quand les contenus du « métier » restent hors du périmètre des changements que l'on cherche à promouvoir à travers une instrumentalisation du « privé », c'est moins la subjectivité qui se trouve alors reconnue et défendue, que la « motivation » qui revient en cantonnant la subjectivité dans l'espace utile (*Hubault, 2005*).

Ce rapport, dirons-nous qu'il se stabilise, ou au contraire, qu'il se brouille ? Les deux peut-être, en même temps, ce qui au final s'appelle tout de même instabilité... mais peut-il, doit-il en être autrement ?

D'un côté, la tendance lourde au morcellement des domaines d'intervention n'autorise que des réponses "limitées" et techniques. On notera que ce morcellement de l'"opérationnel" soutient un décrochage général de l'opérationnel et du stratégique, du fonctionnement et du sens... et favorise une manière d'ingénieurisation de l'intervention réduite à une ingénierie du social, du politique, de l'organisation ... du management. Plus les entreprises pensent leur évolution en termes de flexibilité, mobilité, dés-spatialisation et dé-corporalisation de leurs activités (*Lautier*), plus cette "ingénierie du changement" se développe sous la forme notable d'un primat donné à la méthodologie. On saisit donc ici que renforcer le « pôle des habilités » en lâchant sur le « pôle des valeurs de bien commun », cela ne confère au métier aucun équilibre, ni opérationnel ni stratégique.

D'un autre côté, pour stabiliser le rapport entre « pôle des habilités » et « pôle des valeurs du bien commun », ne faut-il pas assurer la stabilisation, au plan économique, des éléments de la production de l'intervention ergonomique (*Askenazy*) ? Or il n'y a pas aujourd'hui, de réelle standardisation des éléments du résultat attendu ni du résultat obtenu de l'intervention. Et c'est pourquoi l'ergonomie n'a pas vraiment de marché, si on entend le sens conventionnel de ce terme, qui suppose qu'une offre et une demande préexistent à l'échange et se définissent indépendamment l'une de l'autre. L'ergonomie, du moins telle que nous la comprenons et comme d'ailleurs toute activité clinique d'intervention (*Dujarier*) procède du *modèle économique de la relation de service* et donc, faute de dispositif institutionnel capable d'établir un prix pour acquérir des produits et des services un tant soit peu "standard", de ce que du Tertre appelle « une relation marchande sans marché ».

Plus qu'aucune autre relation économique en effet, la relation de service rencontre de redoutables problèmes d'évaluation, tant les plans d'effets concernés sont multiples : apprécier conjointement l'effet immédiat et l'effet médiat, le coup et la partie dans le système client, ce en quoi ce qu'on fait ouvre ou ferme à autre chose ensuite... cela nécessite d'instruire contradictoirement le procès de la valeur réelle, en termes d'*innovations opérationnelles* immédiates (registre de l'amélioration des conditions de travail, de la transformation "concrète" des situations de travail, de l'efficacité immédiate en termes de performance,...) mais aussi d'*innovations stratégiques* à effet différé (registre de l'amélioration de la condition du travail, la place de la "ressource humaine" dans les modèles d'efficacité de l'entreprise, l'évolution de l'organisation, le développement des compétences et de la santé des personnes, des collectifs, ...).

Plus l'ergonomie voudra « industrialiser » son mode d'intervention, plus elle agira sur le mode de la prestation de service ou de produit, ce qui lui ouvrira un accès naturel à un marché ; mais plus elle voudra intervenir sur le mode la relation de service, plus elle aura à affronter les difficultés (transitoires ?) dues à l'absence de marché réellement constitué, et donc à réfléchir très rigoureusement les conditions institutionnelles de sa viabilité professionnelle -juridique, financière et politique-.

L'ergonomie est une idée avant d'être une technique. Comprendre vraiment une idée, c'est comprendre le monde avec cette idée (*Dujarier, Méda, Zarifian*), et pour cela le morcellement de l'opérationnel est un obstacle. C'est donc un enjeu de l'intervention ergonomique que de le dépasser : pour ses clients, cela signifie comprendre les liens entre les différents plans de l'intervention ; pour l'ergonome même, cela signifie comprendre le modèle serviciel de la performance qu'il réalise (*du Tertre*).

Peut-il y avoir une "performance durable" de l'intervention ?

Pour que les conditions d'intervention se stabilisent, il faudrait donc pouvoir justifier de résultats eux-mêmes objectivés comme pérennes. En quelque sorte "durables". Mais l'intervention ergonomique se prête mal à une telle exigence : dans la plus grande partie des cas en effet, intervenir ne se conclut pas sur des problèmes résolus, réglés, mais plutôt sur des problèmes reconnus, pris en charge, gérés.

L'intervention est porteuse de réponses plutôt que de solutions. Or, si on attend des *solutions* qu'elles soient *durables* par nature (pourvu que certaines conditions de pérennité, elles-mêmes maîtrisables et contrôlables, soient réunies), peut-on concevoir des *réponses* durables, si elles sont, par nature, imparfaites et provisoires ? Et le malaise s'accroît encore si on ajoute qu'en exigeant une solution, les entreprises attendent de l'intervenant qu'il s'engage sur des résultats non seulement durables, mais aussi immédiats ...

Nous dirons alors qu'est durable, « sustainable », l'intervention qui veille à la cohérence des moyens et des fins, la manière dont l'objectif se nourrit de sa propre réalisation et dont le coup engendre la partie. Le caractère durable de l'intervention ergonomique ne se soutient pas de l'hypothèse d'une maîtrise, et donc de la possibilité d'une action pilotable à partir d'écart à un objectif. Il raisonne plutôt sous l'hypothèse d'un processus continu, à état final non connu d'avance, agissant dans un "réel" dont l'*actuel* n'épuise pas toutes les formes possibles, et requérant donc une intelligence attentive aux émergences, aux potentialités. Ainsi, dans l'intervention, il s'agit moins de viser un idéal-type que de faire advenir une possibilité. Comme dit Jullien (*ibid*, p.144), « l'effet n'est pas à rechercher mais à recueillir ». Il faut donc jouer l'histoire plutôt que la genèse : prétendre non pas tant changer les conditions de travail ou l'entreprise, que les relations (situations de travail) où se déploient les possibles par lesquels les individus et les entreprises peuvent accorder leurs destins. Vue sous cet angle, la validation de l'intervention ergonomique concerne moins l'efficacité dans l'ordre de ce que "ça" *contrôle*, que l'efficacité dans l'ordre de ce que "ça" *permet* (*du Tertre, Lautier*).

Une question de posture

Au final, l'intervention est donc un art double. Il s'agit à la fois de viser un effet, prétendre à une ingérence dans l'ordre des choses existantes, et de jouer avec la transformation de ce qui existe, laisser advenir. Prendre appui sur ce qui existe pour (le) changer. Dans l'intervention ainsi comprise, l'intervenant ne pilote pas un changement, il ne le dirige pas, il *assiste* dirions-nous, un *processus* de transformation. Sa posture consiste donc à *être au milieu sans être au centre*, de sorte que le processus de

transformation n'est pas "local" et qu'il n'a pas d'"auteur". Plus exactement, il n'est pas « localisable » (Jullien, 1996).

Ainsi, ce à quoi l'intervention s'apparente le plus, c'est à la tactique : la tactique est l'art de « ce qui n'a pas de lieu propre » (à la différence de la stratégie qui parle d'un lieu à elle), qui doit donc agir dans le lieu de l'autre (situation hétéronome) ; c'est donc un art du retournement qui, depuis une position originellement faible, développe une science du guet, de la circonstance, de l'opportunité, comme autant de ressources (de Certeau, 1990, p. 60). Mais aussi bien, « faire quelque chose de ce qui résiste » et « faire quelque chose de l'hétéronomie », c'est ce que l'ergonomie et la psychologie du travail décrivent comme la posture même du travail, à quoi l'intervention sur le travail se doit donc, justement, d'être aussi homogène que possible.

Le « quotidien », un enjeu scientifique et politique de l'intervention

Comprendre la *circonstance* comme ce qui peut faire advenir le potentiel, c'est souligner l'importance de la *présence*, dans le temps et l'espace où les choses se passent. Ce que nous appelons le « quotidien ».

Comme le souligne *Zarifian*, le quotidien n'est pas banal, il est simplement le grand oublié de la pensée rationnelle, voire philosophique.

« Depuis que la scientificité s'est fondée sur une pluralité de champs limités et distincts, elle a constitué le "tout" comme son "reste"⁹; ce clivage découpe la modernité en insularités scientifiques et dominantes sur un fond de "résistances" pratiques et de symbolisations irréductibles à la pensée » (de Certeau, 1990, p.19). La science agit comme la stratégie, d'un lieu qui lui est propre, d'où elle assure le transfert des objets qu'elle étudie : n'est traitable scientifiquement, donc, que ce qui est transférable. « D'où le privilège que ces études accordent aux discours (...) alors que l'acte de parole n'est pas détachable des circonstances (...) Des pratiques même, on retiendra seulement les meubles (outils et produits à placer sous vitrines) ou des schémas descriptifs (comportements quantifiables, stéréotypes de mises en scène, structures rituelles) en laissant de côté l'indéracinable d'une société : des façons d'utiliser les choses ou les mots selon les occasions (...) Un essentiel se joue dans cette *historicité* quotidienne, indissociable de l'*existence* des sujets »

Le quotidien est donc un temps spécifique, entre le temps de la règle qui raisonne dans l'univers de « ce qui doit/devrait être, et le temps de la projection dans la stratégie qui raisonne dans l'univers de « ce qui sera/devra être ». Mais c'est un temps muet entre deux temporalités bavardes. Un temps, donc, qu'on ne peut connaître qu'en l'habitant, dans une *présence* effective.

Ainsi, l'ordre effectif des choses se joue là. Dans cet art du détournement que constitue la science tactique, que de Certeau repère dans l'activité de consommation et l'ergonomie dans l'activité de travail, où le quotidien tient une place... « stratégique » ! Selon de Certeau, cet art procède de la combinaison de trois catégories de « styles » (ibid, p.46) :

⁹ C'est nous qui soulignons

- le style des échanges sociaux, où se joue une économie du « don » à travers la réciprocité des générosités entre acteurs ;
- le style d'invention technique, enjeu d'une esthétique du « coup » et de la ruse dans l'adversité ;
- le style de résistance morale, fondement d'une éthique de la « ténacité » où s'expriment les mille manières de refuser à l'ordre établi le statut de loi, de sens ou de fatalité.

Le « quotidien », un enjeu du management

Le statut du quotidien est intimement lié à la place du travail. Ces notions ont partie liée. Aussi la place du quotidien dans la considération du manager dépend-elle du poids reconnu au travail dans la réalisation des résultats sur lesquels il se sent jugé. De ce point de vue, on doit souligner le déni du travail dans les théories du management, qui semble remonter aux années 50, quand « la théorie organisationnelle s'est orientée vers l'étude des stratégies, des structures et des environnements comme unités d'analyses principales » (Barley et Kunda, 2001, p.76, in De Geuser, 2006, p.31). Et ce déni du travail, comment ne déboucherait-il pas sur un déni du réel, et son cortège de conséquences ?

L'ordre *effectif* des choses, insistons-y, c'est l'ordre du quotidien, si on accorde que le quotidien est précisément cette dimension du "tout" qui déborde de ce qu'on a prévu, ce "reste" sur lequel se fera, au final, *la différence*. En cela, il représente donc une dimension sensible de la performance, qui justifie, normalement, d'accorder sa place dans l'ordre des attentions du management et dans l'intervention ergonomique sur les organisations productives (*Deschaintres-Sailly*).

Le quotidien est un rendez-vous de l'intervention car il est au cœur de la réflexion sur l'organisation, la gestion et le management (*Dujarier*). Méthodologiquement, c'est aussi ce qui soutient le choix de la posture clinique, pour le management donc autant que pour l'intervention ergonomique.

En effet, la "singularité" que traque la clinique, ce n'est pas (seulement) la manière dont tout est toujours différent, c'est aussi la manière dont le "chaque" se répète dans l'histoire du "sujet" -qu'il soit un individu, une situation, une structure- au cours des activités qu'il réalise. Elle n'est pas non plus (seulement) un hasard ni un avatar, mais un résultat, l'effet d'une co-incidence entre deux phénomènes qui se répondent à travers un évènement qui *réalise*, ce faisant, une potentialité du réel. "Assister" efficacement ce processus, c'est affaire de position, de place et de moment. Il faut être là, quand et où ça se passe.

Le *travail de management* consiste donc à relier deux systèmes d'actions différents :

- « les stratégies [qui] sont des actions qui, grâce au postulat d'un lieu de pouvoir (la propriété d'un propre), élaborent des lieux théoriques (systèmes et discours totalisants) capables d'articuler un ensemble de lieux physiques où les forces sont réparties » (De Certeau, *ibid.*, pp.62-63). « Le propre est une victoire du lieu sur le temps » (*ibid.*, p.60): la stratégie est maîtrise des lieux par la vue ; du regard, elle

ambitionne de se rendre indépendante par rapport à la variabilité des circonstances ; la stratégie correspond au travail de direction ;

- « les tactiques [qui] sont des procédures qui valent par la pertinence qu'elles donnent au temps » (*ibid.*, p.63) : parce qu'elle n'a pas de lieu propre et qu'elle joue dans le lieu de l'autre, la tactique mise sur une habile utilisation du temps et des opportunités qu'il offre dans la fondation d'un pouvoir ; la tactique correspond au travail opérationnel.

Entre ces deux manières d'agir, il y a discontinuité. Le travail de management c'est faire qu'elles *s'accordent pour se compléter*. Mais il y a aussi déséquilibre institutionnel, et c'est pourquoi le "quotidien" représente un défi pour le management : pour *tenir ensemble* ces registres de l'action, il lui faut investir particulièrement celui qu'il est le plus tenté de lâcher... tant parce que le jeu interne est sous l'influence dominante de l'attracteur "stratégie", que parce que l'implication de la subjectivité sur le terrain est très coûteuse.

Évolutions, permanences et nouvelles exigences professionnelles

Ainsi, l'évolution des interventions des ergonomes s'inscrit aussi bien dans une permanence des questions qu'ils traitent, illustrant une fois encore que le processus est moins d'élargissement que d'approfondissement.

Rendre lisible les opérations clandestines par lesquelles *le singulier est une synthèse* à travers un usage différent de l'ordre prescrit, entre les exigences hétéronomes et les exigences autonomes d'efficacité et de santé, c'est à notre sens la proposition fondatrice de l'ergonomie. Il se fait seulement qu'aujourd'hui, des conditions économiques nouvelles modifient la sensibilité de l'économie à ces "mises au jour", du fait de la "dépendance" que l'économie relationnelle et immatérielle se reconnaît désormais plus dépendante des modes d'engagement de la subjectivité et lui accorde statut de « ressource productive ». Cela ne *crée* pas une question nouvelle, mais, plutôt, cela *rappelle* l'ergonomie à l'ordre de sa propre raison d'être : c'est en effet au moment même où se déploie une reconnaissance de la valeur économique de l'engagement de la subjectivité, que l'ergonomie a longtemps attendue et voulue... qu'il incombe à l'ergonome de contrer les risques de l'instrumentalisation de cette subjectivité qui menacent de contredire sa valeur... subjective ! C'est cette tension qui est nouvelle, et nouveau aussi qu'elle concerne en même temps, le management et l'intervenant, dans leur manière d'user du travail des autres *et* dans les tensions du même ordre auxquelles les expose leur propre travail

L'ergonome clinicien ne peut en effet pas faire l'économie d'un travail clinique sur sa propre activité. C'est la condition pour qu'il puisse capitaliser de l'expérience, "stabiliser" ce « pôle des habilités » dont parle Schwartz. C'est aussi par là qu'il peut offrir aux cadres la ressource d'un travail réflexif permettant de promouvoir une conception du management sur le modèle économique de la *relation de service interne*.

Au-delà des différences qui concernent essentiellement la direction de leur action, il s'agit dans les deux cas de trouver la "position" qui instaure le meilleur potentiel de situation. Position s'entend à la fois : la place et la posture. C'est en effet et de la place

et de soi que résulte l'effet. Et dans les deux "situations", du management et de l'intervenant en effet, au-delà des différences qui concernent essentiellement la direction de leur action, intervenir dans une perspective clinique, c'est intervenir d'une manière où instrumentation technique et instrumentation sociale sont pratiquement et épistémologiquement liées. En sorte que comme tout travail compris dans cette perspective de l'engagement, il suppose une rencontre où la confiance ne repose pas sur des ressorts psychologiques mais éthiques (Dejours, 1995): « la confiance est fondamentalement attachée à l'effectivité d'une congruence dans le temps entre la parole donnée et le comportement qui la suit ». Capter et ne pas trahir cette confiance, c'est au final alors le cœur des tensions les plus fortes de métiers où il faut prendre avant tout appui en soi pour agir. Dans cet exercice d'exposition *et* de dépassement de ses ressorts biographiques, chacun doit comprendre ce qu'il va chercher en lui et s'attacher en même temps à en sortir pour agir comme ressource au processus qu'il "assiste". Ce mouvement ne peut ni s'enseigner, ni aboutir isolément. Pour (se) sortir de soi et constituer l'expérience en savoir, il y a besoin d'un dispositif. Dispositif de pairs bien sûr. Dispositif de supervision aussi. L'enjeu est en effet de sécuriser le risque de l'engagement de la subjectivité dans des activités où le « pôle des valeurs de bien commun » est particulièrement instable, et donc aussi bien, le métier qui le soutient.

Ces dispositifs, il est aujourd'hui impératif, de notre point de vue, que la communauté professionnelle s'en dote.

Bibliographie

Barley S. et Kunda G., 2001, « Bringing work back in », *Organization Science*, 12 :1, pp.76-95

De Certeau M., 1990, *L'invention du quotidien*, Éditions Gallimard, 345 pages

De Geuser F., 2006, *Travail du manager et ergonomie des instruments de gestion*, Thèse de doctorat es sciences de gestion, HEC, 362 pages

Dejours C., 1995, *Le facteur Humain*, PUF, coll. « Que sais-je » n°2296

Jullien F., 1996, *Traité de l'efficacité*, Éditions Grasset, (livre de poche/biblio essais, n°4292), 240 pages

Girin, J. 1990, « L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode », in(s/d) Martinet, *Épistémologies et sciences de gestion*, Éditions Economica, pp.141-182

Hubault F., 1997, « A quoi l'ergonome participe-t-il ? », in *Coopérations et coordinations dans l'intervention en ergonomie -frontières, multidisciplinarité, collectifs d'action-*, Revue Performances, n° Hors série Séminaire Paris1, 1997, pp 2-10

Hubault F., 2003, « Impossible de s'entendre, si on renonce à danser ensemble », in (coord.) Hubault F, *Le métier d'ergonome*, Actes du séminaire Paris1, 27-31 mai 2002, Éditions Octarès, pp.155-169

Hubault F., 2005, « Ergonomie et GRH, quelles convergences pour changer la condition du travail ? », in Hubault F. (coord.), *Activité, Travail, Ressource Humaine : parle-t-on de la même chose ? Les stratégies du changement en question*, Actes du séminaire Paris1, 1-3 juin 2004, Éditions Octarès, pp.1-14

Maggi B., 1996, « La régulation du processus d'action de travail », in Cazamian P., Hubault F., Noulin M., *Traité d'ergonomie*, Éditions Octarès, pp.637-662

Schwartz Y., 2000, *Le paradigme ergologique ou un métier de philosophe*, Éditions Octarès, 746 pages

Zarifian Ph., 2004, « Travailler, le risque de se perdre », in Hubault F. (coord), *Travailler, une expérience quotidienne du risque ?*, Éditions Octarès, pp.3-16