

« *Impossible de s'entendre, si on renonce à danser ensemble*<sup>1</sup> »

françois HUBAULT

Le métier d'ergonome. Voilà bien un sujet qui prête à la controverse. De fait, nous ne manquerons pas tout au long de vérifier combien *les autres* nous sont utiles pour préciser ce que l'on veut défendre *contre* eux, différemment d'eux devrions-nous mieux dire puisqu'il est question en la matière de confronter plutôt que de s'affronter. Cela étant, qui niera que s'agissant de nos pratiques, les sensibilités sont parfois à fleur de peau.

Commençons tout de suite par marquer notre désaccord avec quelqu'un qui n'est plus là pour répondre, mais dont nous sommes tous plus ou moins les héritiers : Hywel MURELL : « *the world needs ergonomics ; it does not need ergonomists* »<sup>2</sup>... Notre position est effet exactement inverse : ce dont le monde a besoin, pensons-nous, c'est de personnes capables d'abord de reconnaître le travail *là où il est* (*RABIT*<sup>3</sup>) et de transformer les situations de travail, pas seulement des connaissances qui certes le leur permettent, mais n'y suffisent pas et n'agissent jamais par elles-mêmes, par leur seule existence. Brutalement résumée, donc, notre position est que le métier d'ergonome concentre beaucoup plus d'enjeux que l'ergonomie.

### 1. On peut décrire un métier de différentes façons

Le métier d'ergonome se construit au croisement de plusieurs critères (RICHARD, 2002) :

– Son objet. Il n'est pas si simple de le définir. Certes, l'ergonome s'occupe du travail, mais qu'est-ce à dire ? La production de *connaissances* sur le travail ou la *transformation* des situations de travail ?

Et dans ce cas, comment définir son périmètre ?

- en termes de conditions de travail, selon un angle privilégiant la dimension de la santé ?
- ou plutôt de situation de travail, ou encore d'organisation du travail, voire même en visant l'entreprise ou toute organisation productive, selon un angle où la dimension de santé entre en tension avec la dimension d'efficacité, et où donc se pose de manière centrale le problème de la gestion de cette tension ?

---

<sup>1</sup> François ROUSTANG, *La fin de la plainte*, Éditions Odile Jacob, 2000, p. 39

<sup>2</sup> cité in WATERSON P.E. et SELL R., 2002 (à paraître)

<sup>3</sup> les noms en italiques renvoient aux contributions des auteurs dans cet ouvrage

Aujourd'hui, il nous semble bien que la position dominante, en France, est de considérer le « *point de vue du travail* » selon la formule qui s'est imposée à la suite de DURAFFOURG comme la *ressource* des ergonomes, le *levier* de la transformation qu'ils visent 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 leurs pratiques.

Notre métier est incontestablement divers. Les auteurs qui sont ici réunis en témoignent. Pourtant, s'impose tout autant l'impression d'une grande homogénéité sur l'essentiel : au delà de la diversité des parcours de formation, des modes d'intervention, des lieux, on remarquera le caractère relativement convergent des propos alors même qu'il ne nous semble pas qu'un accord aussi unanime existe dans la communauté des ergonomes. Probablement faut-il y voir un effet de filtre plus ou moins volontaire de notre part, mais qui trie non pas sur les "origines" ou les modes d'entrée dans le métier, ni même directement sur l'objet d'exercice, mais plutôt sur la manière dont les ergonomes se *projetent* dans leur métier (BIQUAND-CASSE, VILLENA). D'où l'importance, incidemment, de la question de la sortie du métier qui, selon qu'elle est prévue ou pas, souhaitée ou pas, ouverte ou pas, rétroagit sur la manière de l'exercer.

– Les connaissances qu'il mobilise. L'ergonomie est une multidisciplinaire, de sorte que sa spécificité provient du mode d'agencement qu'elle promeut entre les *sciences-mères* qu'elle assemble d'une part, et les *sciences sœurs* avec lesquelles elle s'assemble selon les domaines où elle *intervient* d'autre part. Il est clair, dès lors, que le savoir-faire de l'ergonome, ses compétences ne sont pas seulement disciplinaires mais méthodologiques, notionnelles et politiques.

– L'utilité et la visibilité. Dans son métier, l'ergonome arbitre sans cesse entre plusieurs systèmes 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".

▪ Une définition clinique de l'ergonomie et de l'ergonome comme clinicien fonde le métier sur une tension entre deux pôles :

– le pôle de la subjectivité que mobilise nécessairement toute démarche compréhensive, suppose de l'ergonome un travail sur lui-même pour lutter contre ses propres stratégies défensives ; l'efficacité de ses défenses "viriles" (MOLINIER) menace en effet de le protéger de *l'autre* jusqu'à le lui rendre insensible, et donc incompréhensible, inaccessible...

– le pôle de la technicité où la professionnalité repose moins sur la « personnalité individuelle » de l'intervenant que sur la « personnalité organisationnelle »<sup>4</sup> du système qu'il mobilise, au point que l'intervenant témoignera d'autant plus de son métier qu'il s'empêchera de poser les diagnostics et de prendre les décisions qu'il prendrait en tant que personne (DE GEUSER, SOLE)... Au risque ici, pour le dire comme ROUSTANG, que l'intervention à ce point fondée sur une technicité « *étrangère à celui qui s'en sert* » (*op.cit.*, p.48), norme, redresse, et se comporte comme une « *orthopédie sans humanité* » (*ibid.*, p.76).

Le métier conjugue ainsi deux attitudes contradictoires :

– la liberté, qui consiste à se laisser *emporter par ce(ux) qui (nous) arrive(nt)*...(VILLENA)

---

<sup>4</sup> ces concepts renvoient à l'analyse de C. BARNARD reprise ici par SOLE

– la confiance qui consiste à se laisser *emmener par ce(ux) qui nous guide(nt)*, nos pré-supposés, nos paradigmes (*GUILLON*), notre anthropologie, nos « possibles-impossibles-non impossibles » (*SOLE*)...

Notre métier se tient toujours "entre" ; d'où l'exigence conjointe de l'engagement subjectif et de « *tenir tout le champ* » de notre discipline malgré ce qui, dans chaque situation singulière, soit le déborde, soit le réduit (*DU TERTRE, FANCHINI*). Volontiers, nous disions que notre métier procède d'un "optimisme méthodologique" : c'est notre conviction qu'il est possible de changer, qui fonde, au moins oriente, notre diagnostic des problèmes... et l'expérience clinique de l'ergonome consiste essentiellement à aiguïser sa capacité de "sentir" ces passages.

▪ Cela dit, on peut caractériser un métier par le type de tension qu'il instaure entre les trois questionnements suivants :

– le type de travail, *le type d'activité qu'il sollicite* : l'ergonome a-t-il pour activité principale de *produire des connaissances utilisables* –quitte à devoir pour cela participer à leur usage...-, ou plutôt de *transformer les situations de travail à partir des connaissances disponibles* –quitte à devoir pour cela en produire...- ? (*DURAFFOURG, FANCHINI*) ;

– le type de rapport qui s'instaure *entre ceux qui l'exercent* : est-ce que tous ceux qui réfèrent à l'ergonomie comme *profession*, pratiquent bien, en fait, le même *métier* ? En d'autres termes encore, comment les ergonomes s'entendent-ils entre eux, et sur quoi ? (*FANCHINI*)

– le type de rapports qu'il instaure *avec ceux pour qui il s'exerce* – c'est la question du client- (*DURAFFOURG, LALLIER*), mais aussi *avec ceux avec qui il s'exerce* –c'est la question des coopérations que l'ergonome noue avec d'autres pour réaliser ses propres objectifs- (*POETE-SEGOND, BIQUAND-CASSE, LALLIER*)

Le curseur peut bien évidemment se déplacer sur chacun de ces axes et la combinatoire est infinie. Transversalement, croise la question de l'évaluation/validation, autrement dit la question de savoir *ce que vaut* l'activité de l'ergonome :

– dans les différents *registres* du *résultat* qu'elle *produit* (*DE GEUSER*) ;

– selon les types de *mesure* ou d'instruction de l'évaluation, utilisés, disponibles (*MOISDON, DU TERTRE*).

## 2. Le métier de l'ergonome : l'intervention

L'ergonomie n'est pas un savoir sur un savoir, mais une action –l'*intervention*- sur une action – l'*activité* de l'opérateur-. L'enjeu est d'établir *et* de faire jouer le lien entre la transformation *du* travail et la transformation des conditions de vie des personnes, de l'organisation, voire de l'entreprise, *par* le travail. Dès lors, la continuité paradigmatique entre le mode d'intervention de l'ergonome –i.e. son activité de travail-, et l'objet de l'intervention –i.e. l'activité de travail des "opérateurs"- constitue une question évidemment essentielle. Intervenir, c'est mettre ces plans de valorisation en résonance positive.

Les débats sur l'organisation de l'action ergonomique (qu'elle se déploie dans l'espace de la recherche ou du consulting) font nécessairement écho aux débats sur l'activité de travail : *le travail d'intervention se doit d'être sémantiquement homogène au travail sur lequel il prétend intervenir*. Par exemple, savoir *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 périmètre d'efficacité choisi dans l'intervention ergonomique.

Ainsi, ce que fait et ce que vaut l'action d'un ergonomiste, dépend de la congruence entre le travail qu'il analyse et son travail comme analyste. C'est là le fondement de la dimension *ergologique* du travail d'ergonomiste, qui conjoint dans un ensemble qu'il s'agit précisément de démêler pour le juger bien, *le coup et la partie* (MENDEL, 2000 ; HUBAULT, 2002) qui se jouent dans l'intervention, tant en termes épistémologiques que politiques.

- Il y a nécessairement autant de manières de définir le mode d'intervention, et donc le métier de l'ergonomiste, qu'il y a de modèles du travail et donc de conceptions de l'analyse ergonomique du travail... De sorte qu'il y en a principalement deux : l'intervention sur le mode de la prestation de service, et l'intervention sur le mode de la relation de service (HUBAULT, 2002) :
  - penser l'intervention comme une *prestation de service*, c'est la positionner plutôt en regard des problèmes auxquels elle sera capable de proposer des *solutions*, selon une logique d'expertise proposant des applications permettant à l'entreprise de se décharger des problèmes que l'intervention aura précisément "réglés" ;
  - penser l'intervention comme une *relation de service*, c'est la positionner plutôt en regard de problèmes auxquels elle apportera des *réponses*, selon une logique clinique proposant des accompagnements aidant l'entreprise à se charger de ces problèmes qu'on ne peut pas vraiment "résoudre" ni "régler", mais *gérer*.

Nous retrouvons là une distinction importante : l'intervention peut être distinguée selon qu'elle engage un *processus à état final pré-connu*, par lequel l'entreprise attend d'être *déchargée* du problème dont l'action se doit d'incarner la *solution*, ou un *processus à état final non connu d'avance* par lequel l'entreprise doit pouvoir être capable de (être aidée à) *se charger* du problème, grâce à une maîtrise accrue qui ne constitue pas à proprement parler une "solution", mais plutôt une *réponse* dont l'évaluation est forcément plus complexe.

- Dans une conception clinique de l'ergonomie, l'ergonomiste a en charge de relier les *compromis qu'il réalise dans l'intervention* aux *compromis qu'il révèle dans le travail des opérateurs*.

Une telle conception articule deux idées dont, selon nous, *tout* découle :

- Le travail a partie liée avec l'*hétérogène* : il est toujours l'expérience de dimensions non réglées d'avance :
  - c'est en quoi il ne se réduit pas au fonctionnement, ni à une ingénierie, mais relève d'une activité, c'est à dire d'un *engagement* : affronter les dimensions non réglées, c'est forcément courir le risque...
  - le travail ne consiste pas tant à *résoudre* des problèmes (ou plutôt il ne fait pas que cela) qu'à y *répondre* et *en répondre*, ce qui requiert implication et compétence, c'est à dire finalement, là encore, *engagement*.

Une remarque à cet endroit : quand on parle de "modernisation" de l'organisation, il faut comprendre "hétérogénéisation" des situations de travail –i.e. complexification des problèmes de

fiabilité, qualité, sûreté, sécurité, et surtout des conflits de règles qui se développent entre ces exigences... -, dès lors qu'il échoit au travail ce qu'il est précisément de moins en moins possible de "régler"... ;

– Le travail est *indisciplinable* : on ne peut le replier sur aucune discipline, d'où la nécessité d'un dépassement multidisciplinaire pour "traiter" du travail. C'est, déjà, ce en quoi l'ergonomie est une réponse : *parce qu'elle est multidisciplinaire*. Et c'est le cas, ici, de souligner que la question se pose de la même manière pour la science économique : *il n'y a pas de "solution" économique au problème économique du travail* qui requiert, pour y faire face, qu'on y réponde par la voie d'une multidisciplinarité économique dont le dispositif constitue, comme pour l'ergonomie, un enjeu épistémologique et politique (*DU TERTRE*).

▪ Le métier d'ergonome, c'est *faire quelque chose* de ces tensions, *mettre ces tensions en résonance* et les travailler comme autant de *ressources* (*BQUAND-CASSE, DURAFFOURG, GUILLON, LALLIER*).

– La manière d'être *présent*, la manière dont l'intervenant offre un appui pour la transformation qu'il vise en prenant lui-même appui sur ce que sa présence produit, est à l'évidence décisif. C'est à travers ce que l'autre nous fait que nous le comprenons... souligne ici MOLINIER. « *Utiliser le symptôme comme ingrédient de l'harmonie qui n'est pas encore* » pour le dire comme ROUSTANG (*op.cit.*, p.36), et de la sorte être prêt à *prendre appui sur ce qui se passe...* On le voit bien, alors : « *impossible de s'entendre si on renonce à danser ensemble* ». Et de fait, sans projet commun, sans manipulations conjointes, il est impossible d'être là. C'est inévitablement, l'échec.

– Cette présence est à la fois une morale et une méthode. La multidisciplinarité ne consiste pas à opposer une analyse à une autre, mais à changer le *cadre* de l'analyse, et donc de l'intervention. C'est ce changement de cadre qui littéralement la sépare des disciplines qu'elle sollicite. *Construire le problème qui permet d'agir* (parti pris d'affronter l'hétérogène, pluridisciplinaire) / *agir dans le problème dont on a la solution ou les connaissances disponibles* (regroupement sur l'homogène, disciplinaire) : c'est la tension de toute intervention.

Dire "tension", c'est bien signifier que, pour nous, l'ergonomie ne repose ni sur le pari ni sur le projet d'une "science du travail"... au contraire de beaucoup qui font ce pari et ont ce projet.

### **3. Un exemple de *divergence* : à propos de la thèse de M. DE MONTMOLLIN<sup>5</sup>**

Très normalement, il y a différentes « *manières de voir* » (au sens de MAGGI) en ergonomie – autrement dit des paradigmes différents-, et par voie de conséquence, des manières de faire aussi. Bref, des « *écoles* », au sens défendu par DEJOURS (1996, pp. 214-215) : « *il reste (...) à accomplir un travail –redoutable il est vrai- de clarification, d'analyse et de typologisation des divergences théoriques. Ce travail permettrait alors d'identifier des écoles d'ergonomie, se distinguant par leurs postulats sur le travail, la technique et l'homme ; ou mieux encore par leurs doctrines* ».

Notre position est que la *divergence* fondamentale porte sur le *sens* de l'analyse du travail en ergonomie, car c'est là que se noue la bifurcation entre l'ergonomie de la tâche et l'ergonomie de l'activité. Mais, nous allons le vérifier, ça ne s'arrête pas là : l'analyse du travail crée aussi des divergences au sein de l'ergonomie de l'activité.

---

<sup>5</sup> Maurice DE MONTMOLLIN, *Discours sur l'organisation du travail*, Éditions L'Harmattan, coll. Logiques sociales, 2002

Telle que nous la comprenons, l'ergonomie de l'activité soutient la thèse que travailler, ce n'est pas résoudre un problème mais répondre à une exigence, subjective tout autant que économique. Ce disant, la tâche n'est pas l'*horizon* de l'analyse du travail, c'est plutôt que l'analyse du travail doit servir le *développement* de l'activité, dans l'ordre subjectif comme dans l'ordre économique. En d'autres termes, *l'enjeu* de l'analyse du travail ne concerne pas seulement ce que fait l'opérateur, mais ce qu'"on" –l'opérateur, l'entreprise, ...- peut et veut en faire ; et de fait, c'est bien là que se joue ce que signifie pour l'intervenant, "répondre de" ce qu'il fait lui-même dans l'intervention.

Mais est-ce là tout ? N'y a-t-il pas là encore matière à de possibles "querelles d'écoles" ? Quand on résume le débat, comme le propose M. DE MONTMOLLIN, à distinguer entre « *ergonomie de l'utilisateur* » et « *ergonomie de l'utilisation* », on reste toute entier à l'intérieur d'une même conception fonctionnaliste de l'ergonomie, et nous n'y retrouvons pas ce que nous mettons nous dans l'"ergonomie de l'activité" où, à travers le fait de *se servir de* quelque chose –un produit, une machine,...-, il est en cause pour l'opérateur de *servir à* quelque chose : l'utilité est au fondement de la question du sens, pour l'entreprise (c'est la vocation économique du travail) et pour soi (c'est la vocation subjective du travail). Si le travail s'établit entre l'injonction cachée de l'entreprise de combler les lacunes du sens et la vocation de l'homme de répondre aux sollicitations qui le touchent, toute la question "ergonomique" est de savoir si et comment ces lacunes le touchent, précisément ... (*BIQUAND-CASSE*). Et si cette question se pose, c'est que *ce n'est jamais réglé d'avance*...

▪ La thèse défendue par M. DE MONTMOLLIN dans son dernier ouvrage, est en effet exactement inverse. Du moins est-ce ainsi que nous la comprenons.

Au risque de le schématiser, résumons son propos :

- les Sciences Humaines et Sociales (SHS)<sup>6</sup> n'ont réussi à rien transformer de significatif dans le registre de l'organisation concrète des entreprises... (ce point est très discutable, mais nous ne le discuterons pas ici, admettons-le donc),
- parce qu'elles ne sont pas assez scientifiques :
  - elles procèdent, dit-il avec l'ironie qu'on lui connaît, de « *propos d'après dîner* » plutôt que « *d'avant dîner* » -on l'imagine, plus sobres et plus sérieux...-,
  - elles parlent plutôt « *Sur* » l'organisation que « *Pour* » (autrement dit elles sont précisément plus un *discours* qu'une véritable contribution, une capacité concrète de transformation...),
  - elles sont donc en peine de répondre au « *et alors ?* » que très légitimement on leur retourne ;
- de sorte que le taylorisme reste finalement indépassable, du moins indépassé...

Tous les points du raisonnement, brillant toujours et souvent drôle, appellent une réaction, et constituent finalement autant de rendez-vous sur lesquels se jouent, pour nous, le métier d'ergonome.

Nous ne croyons pas une seconde que l'échec supposé des SHS vient de leur manque de scientificité. Ou plutôt si, mais en prenant ce terme dans un sens alors opposé à celui que lui donne DE

---

<sup>6</sup> il s'agit des psychologies du travail (la psychologie industrielle, la psychologie des organisations, les psychologies cliniques), de la sociologie du travail, des sciences de gestion et de l'ergonomie

MONTMOLLIN : notre analyse, c'est que les SHS *du travail* n'assument pas ou mal leur objet, le travail, par nature hétérogène –car c'est à "ça" que tout le monde est confronté dans les organisations-, parce qu'elles sont trop occupées à essayer de ressembler aux "sciences dures" qui traitent, elles, d'un objet homogène. Inévitablement, les formalisations auxquelles alors elles parviennent font pauvre : les "résultats" ont une efficacité en termes d'amélioration des *objets* utilisés dans le travail –en termes d'utilisation d'objet-, mais pas vraiment en termes d'*activité* de travail.

Le discours des SHS sur le travail est *nécessairement* moins formel que celui des sciences dures ; il n'est pas pour cela moins rigoureux si ce terme signifie qu'il se doit d'être *en accord* avec la nature même de l'objet que nous traitons<sup>7</sup>. La césure "avant/après dîner" paraîtrait presque sous cet angle un propos d'après dîner... Qualifier le discours des SHS de moins "scientifique" n'a de sens que dans une acception de la science qui disqualifie l'idée même de science humaine et sociale : nous pourrions donc convenir du reproche de manque de scientificité, mais en suivant SCHWARTZ, plutôt que DE MONTMOLLIN, c'est à dire avec l'idée qu'il faudrait redéployer l'analyse scientifique à partir du concept d'activité humaine...

Mais il y a autre chose encore. Les managers s'appuient sur les sciences sociales comme l'ivrogne au réverbère... ironisait Eugène ENRIQUEZ. Nous pensons que l'« *échec* » des SHS ne tient pas à leur qualité scientifique mais à la nature des transformations qu'exige(rait) leur "application" : les SHS ne *s'appliquent* pas, leur efficacité commande généralement un changement de cadre qu'elles ne *pensent* pas assez comme un *objet* qu'il leur revient de traiter aussi : la question de la *transformation* lie en effet changement de cadre d'analyse et changement de cadre d'intervention (enjeu de la multidisciplinarité ergonomique).

– Dans son ouvrage, DE MONTMOLLIN ne raisonne jamais en termes de transformation des situations, donc jamais en termes d'intervention, mais toujours selon une définition de l'ergonomie qui n'exige d'elle que de *fournir des connaissances applicables*. La posture adoptée est une posture d'expert.

– Pour DE MONTMOLLIN, le taylorisme est à compléter plutôt qu'à dépasser, ses faiblesses n'étant pas tellement de principe ni de modèle, mais de développement. Il s'agit finalement de l'améliorer, le *moderniser* (*op.cit.*, pp.19-20). Lors de la "Journée CHRISTOL" en prélude des Journées de Bordeaux, il y revient : *l'OST constitue l'horizon de l'ergonomie*. On ne peut pas mieux dire si on raisonne dans le paradigme de l'ergonomie de la tâche où l'amélioration des conditions de travail signifie l'aménagement plus scientifique des conditions de travail ...

Notre conception est différente : il nous semble que l'ergonomie de l'activité naît de la "découverte" que l'organisation ne peut justement pas être *scientifique*, parce qu'elle ne peut pas ne pas combiner des logiques hétérogènes et hétéronomes ; par définition, il est impossible de parler de "solution" organisationnelle, il n'y a jamais que des "réponses". Vue sous cet angle, la recherche ergonomique ne vise pas tant la conception d'outils nouveaux, mais la compréhension-promotion des conditions de leur usage (*MOISDON* parle ici de « *métabolisation des outils* ») : savoir que ce qu'on conçoit ne "marche" jamais "comme ça"... , c'est le socle du savoir ergonomique.

– Si on regarde cette question d'un peu plus haut encore, on croise la question du *statut*, du *sens*, de l'écart Tâche-Activité. Et là encore on est amené à distinguer entre des tenants qui pouvaient se croire d'accord : quand M. DE MONTMOLLIN fustige « *une déviation sectaire minoritaire issue des discours*

---

<sup>7</sup> notre propos est ici *de principe*, une critique de la qualité scientifique des SHS reste évidemment pertinente concernant le *degré d'accord* entre le discours des SHS et la nature de l'objet sur lequel porte ce discours

*humanistes d'Après dîner : la béatification de l'activité des opérateurs* » (op.cit., p.114), soit il raisonne comme un tenant de l'ergonomie de la tâche –ce qu'il se défend d'être-, soit il manifeste une conception de l'activité qui ne va pas de soi, et qui n'est pas la nôtre (qui ne va pas de soi non plus, bien sûr). Peut-être existe-t-il en effet des ergonomes assez "sectaires" pour considérer que le travail réel est nécessairement *supérieur* au travail prescrit, et pour soutenir en conséquence la supériorité de l'opérateur sur l'ingénieur, mais là n'est pas pour nous l'enjeu principal de sa remarque : ce n'est pas parce que l'opérateur n'a pas nécessairement raison contre l'ingénieur qu'il n'a pas *toujours* des raisons pour agir comme il le fait. C'est là que se jouent le statut et le sens de l'analyse du travail : rendre intelligible ce à quoi l'opérateur s'affronte, à quoi il est confronté –les dimensions hétérogènes et hétéronomes de son travail-.

Finalement l'ergonomie relève de ce que LATOUR appelle un « *exercice de diplomatie* » : nous nous situons ni *entre* l'ingénieur et l'opérateur, ni *contre* l'un ou l'autre, ces postures d'intégration ou d'exclusion constituant toutes deux deux formes d'homogénéisation, mais *avec*, en recherche des tensions, confrontations comme autant de ressources pour co-opérer, avec aussi tous les "risques" que ce faisant cela amène l'ergonome à prendre, pour les autres et pour lui-même, dans une pratique dont la dimension éthique (responsabilité) ne peut pas être dissociée de la dimension technique<sup>8</sup>.

Le raisonnement de M. DE MONTMOLLIN ne réfère jamais au terrain concret de l'ergonomie, *l'entreprise*, ce qui fait problème pour elle, pour les cadres, les décideurs, de sorte qu'il ne situe jamais son propos dans la perspective de la place du travail dans les modèles d'efficacité, ni de la représentation managériale de la santé... Or, à l'inverse, c'est là pour nous la responsabilité même de l'ergonome, le fondement de sa légitimité et de sa pertinence *d'intervenant*, que de comprendre ces tensions comme autant de leviers...

Emblématique d'un *human engineering* dont pourtant il s'attache à se démarquer, il se déploie hors d'atteinte –et donc de réponse- des questions d'efficacité (qualité, fiabilité, ...) ou de santé (stress, épuisement, TMS,...) ou de développement opérationnel (culture de sécurité, de sûreté, démarche client, sens du service public...), et a fortiori des liens –et c'est là l'enjeu même de l'*organisation*- entre ces questions dont les modèles fonctionnalistes ne peuvent ni ne cherchent à rendre compte, ces rapports relevant des dimensions de l'*activité* (implication, compréhension, décision, engagement...) qui ne sont précisément pas fonctionnelles.

Sous cet angle, la question de *l'engagement* mise à l'ordre du jour à Bordeaux cette année, constitue bien une frontière, non seulement entre l'ergonomie et d'autres démarches (certaines, pas toutes), mais dans l'ergonomie entre deux traditions, chacune avec ses fondements et sa force.

- DEJOURS considère que les écoles se distinguent par leurs doctrines, c'est à dire les corpus des croyances partagées par les praticiens et les chercheurs qui se réclament de la même école, mais qu'à l'intérieur de la même école, « *peuvent se dégager des courants qui, par leurs élaborations théoriques et scientifiques, infléchissent la signification, voire la formulation de la doctrine. Actuellement on peut considérer que l'ergonomie dite de langue française constitue une école, dont la doctrine sur les relations entre l'homme, la santé, la technique, le travail et les valeurs se distinguent assez explicitement de la doctrine des "human factors" et de l'ergonomie anglophone* » (op.cit., p. 215).

---

<sup>8</sup> ce point sera au sommaire du séminaire 2003 : « travailler, une expérience quotidienne du risque ? »



Avec la position soutenue par Maurice DE MONTMOLLIN, est-ce affaire de courant ou d'école ? On accordera que la question ici n'a d'intérêt que dans la perspective de travailler ces différences, ce qui suppose de les comprendre, et de refuser tout autant de les taire –le risque serait alors que *l'ergonomie de langue française*, et incidemment la Société chargée de l'animer, ne discute plus de rien sur le fond –comme de les caricaturer. Un point de vue n'existe que parce qu'il y en a d'autres, et il approfondit sa singularité en se confrontant à d'autres. L'absence de controverse agit comme l'hypnose : envisager indéfiniment le même objet du même point de vue, et il devient impossible de le voir... En cause, donc, la manière d'être ensemble. En cause, oui, si on ne débat plus.

#### 4. Le risque d'une « carrière sans métier »<sup>9</sup>

Si la profession d'ergonome assemble une pluralité de manières d'exercer le métier d'ergonome, la vitalité de chacune de ces manières dépend de la qualité et de l'intensité des frottements qu'elles acceptent entre elles. Le débat, c'est le frottement. Le moyen même pour le métier de s'approfondir. Le risque inverse est qu'à trop se cantonner et ne pas déborder pour ménager les chances d'une carrière, c'est le métier qui finalement se dégrade.

« Le métier est au "maximum", si l'on peut dire, quand des habiletés ajustées à des problèmes à résoudre d'un côté, une utilité des produits de l'autre, se situent au pôle le plus consensuel des sociétés toujours en quête d'elles-mêmes » (SCHWARTZ, *op.cit.*, p.38). Nous en sommes loin, aussi conviendrons-nous de « dire qu'il y a plus ou moins de métier dans tel type d'activité, pour exprimer la plus ou moins grande proximité de ces cas par rapport à la configuration "optimale" » (*ibid.*, p.39)

Le métier d'ergonome ne s'exerce pas encore sur fond d'un rapport stabilisé entre le « pôle des valeurs de bien commun » et le « pôle des habiletés ». Il ne bénéficie pas vraiment d'un accord ni d'une confiance tacites « sur ce (qu'il) sait et peut faire ». Le métier d'ergonome a-t-il alors comme le métier de philosophe « en partie pour vocation d'être en recherche de son propre métier » (*op.cit.*, p.61) ? Sans aller jusqu'à dire que c'est là sa vocation, n'est-ce pas tout de même aujourd'hui une de ses dimensions (FANCHINI) ?

C'est que, et par construction croyons-nous, *l'ergonomie n'a pas d'efficacité intrinsèque*. C'est d'ailleurs pour cela que l'activité de l'ergonome exige un *engagement* : il faut bien qu'il se porte caution d'une action qui ne contient pas par elle-même, d'elle seule, la garantie de son résultat. C'est ça qui *tient* l'ensemble, c'est qu'il y prend sa part. Cette faiblesse tient à la force de l'objet que nous nous sommes choisis, et il est clair que l'ergonomie ne peut se passer de l'autorité de l'ergonome qu'au prix, à l'inverse, de l'affaiblissement de son objet : en réduisant l'*activité* de travail au *fonctionnement*...

Cela étant, l'affaire ne se décide pas entre un extrême et l'autre : entre trop réduire et trop embrasser, entre s'en tenir à l'avis d'expert et risquer l'intervention sur la seule réputation de l'intervenant, le métier de l'ergonome consiste à *savoir cadrer* et donc à savoir prendre le risque des frottements nécessaires comme autant d'occasions de construction des savoirs d'intervention (POETE-SEGOND, VILLENA).

---

<sup>9</sup> Yves SCHWARTZ, *Le paradigme ergologique ou un métier de philosophe*, Octarès 2000, p.61

Ces frottements ne concernent pas seulement les rapports entre les ergonomes dans leurs conceptions du métier. Ils concernent, quelle que soit cette conception, forcément donc, les rapports des ergonomes avec la réalité sur laquelle ils veulent agir, et les protagonistes qu'ils croisent dans cette action.

- Nous inscrivons l'intervention ergonomique dans le *paradigme de la relation de service*, et nous posons, ce faisant, que dans le travail de l'ergonome *comme* dans celui de l'opérateur, il est généralement en jeu de *cadre un périmètre non clos* (HUBAULT, 2002).

Cette activité de "problem building" a deux versants :

- l'ergonomie ne peut pas ne pas procéder à des réductions ; il s'agit alors de comprendre à quel principe obéit cette inévitable réduction :
  - est-ce au souci de dimensionner le travail sur le *périmètre des disciplines* qui permettront de décrire des sous-ensembles homogènes du travail ?
  - est-ce au souci de dimensionner le travail à *l'échelle qui permettra d'en comprendre le sens* et de dégager les leviers de son évolution ?
- quelle que soit la formule adoptée, elle pose problème ; elle a valeur de réponse, pas de solution :
  - le parti pris de la discipline est confronté au problème de la singularité des faits ;
  - le parti pris de la singularité se heurte à la difficulté de constituer le fait comme singulier ;

de sorte que, toujours, est en jeu le rapport de l'épistémique et du stratégique (SCHWARTZ, *op. cit.*), et l'intervention ergonomique forcément confrontée au problème de "ce(ux) qu'on laisse de côté".

C'est là bien sûr, une question difficile : celle des "risques" que l'ergonome accepte de courir à travers ce(ux) qu'il "fréquente" dans sa pratique. Comment se laisse-t-il atteindre, déformer, par les questions des *autres* ; comment accepte-t-il, ou pas, « *la rencontre de matières étrangères* » (SCHWARTZ, *op.cit.*, p.46) sans laquelle « *il y a de plus en plus des carrières sans métier* » (p.61). Souvent, en effet, l'intervention n'est pas seulement affaire de *co-opération*, mais aussi de *co-production* avec des partenaires qui ne participent pas forcément des mêmes références, objectifs, enjeux que ceux de l'ergonome.

Conceptuellement, la multidisciplinarité relève de la relation de service : une intervention multidisciplinaire et multi-acteurs requiert *un accord à construire*, non seulement auprès des "clients", mais d'abord des partenaires dans le collectif d'action qu'elle amène à constituer. "Tomber d'accord" est une condition fondamentale de la coopération, a fortiori de la co-production. Or tomber d'accord sur les raisons et la manière de *diverger ensemble*, rien de moins évident !

- Toute intervention a pour but de favoriser une meilleure *adaptation* de l'homme à son environnement, son milieu.

Le terme "adaptation" a toujours fait problème pour nous, tant il évoque l'idée qu'au final on peut imaginer, et donc se donner comme visée, la dissolution (c'est ce que veut dire "solution") de toute tension, et qu'inversement on peut mesurer l'efficacité de l'intervention en termes d'écart à cette cible.

Si cette visée de l'*adéquation* de la personne avec son environnement peut s'avérer pertinente dans la perspective d'une intervention thérapeutique, qu'en est-il s'agissant de l'intervention ergonomique dans le milieu inévitablement hétéronome de l'entreprise ? Et que peut signifier, alors, *adaptation* ?

Dans la visée thérapeutique, il est en jeu de s'adapter, et non de se soumettre et l'enjeu de l'intervention est précisément de ré-animer un rapport au monde qui permette à chacun qu'il déploie ses possibles, ses potentialités dans le réel où il se trouve placé. ROUSTANG définit ainsi l'intervention thérapeutique comme la « *recherche d'une forme capable de changer en totalité vivante un corps dont les membres étaient épars* » (*ibid.*, p.43).

Finalement, il s'agit de savoir « *utiliser la force du monde pour s'y glisser* », y entrer, y "être". Cette stratégie du levier est fondamentale et nous considérons qu'elle vaut pour l'ergonome comme pour le thérapeute : elle indique que dans le travail, de l'opérateur *comme* de l'intervenant, *la condition nécessaire n'est pas d'être d'accord* avec l'environnement, l'entreprise, voire le projet..., *mais en accord*, s'accorder à eux / à elle, y répondre, jouer sa partie, et ainsi s'en détacher pour mieux les/la maîtriser. Autrement dit, ce n'est parce qu'on ne peut pas être d'accord sur *tout* –et de fait il n'y a jamais "équilibre" des risques, égalité des enjeux, ...- qu'on ne peut *rien* faire : c'est même là la leçon du travail que l'ergonome fait entendre : travailler c'est *faire quelque chose*, non seulement *malgré* "tout ça", mais aussi *de* "tout ça".

Ainsi, on intervient toujours *dans les failles dont on fait un ressort* (MOISDON), et c'est pourquoi le *moment* (RABIT), mais aussi le *mode argumentatif* (VILLENA) sont des notions autant tactiques que stratégiques...

C'est là, la signification d'une véritable culture du travail que l'intervention ergonomique a mission de promouvoir : *accorder le sens et le fonctionnement*.

*Accorder*, c'est à dire mettre en résonance, faire que ce qui se passe fasse sens à celui que ça doit concerner, faire que *ce* qui arrive *lui* arrive pour qu'il puisse y répondre. S'accorder avec la situation, le moment, c'est le ressort même de l'acte (RABIT ; MENDEL, 2000). *Accorder* signifie donc, non pas *être d'accord* –c'est *impossible* dans un système hétéronome où les raisons de l'entreprise ne résonnent pas dans le même espace de valeur que les raisons des personnes-, mais être *en accord* avec le fonctionnement, c'est à dire "sentir" les tensions qui le soutiennent, pour le comprendre, le conduire, et se conduire.

Ce détour théorique dans le champ de l'intervention thérapeutique a ainsi un sens particulier. Il permet de revenir sur le poids tout spécial de la *présence* dans l'intervention : comme le soulignent plusieurs auteurs ici, une certaine qualité de la présence est nécessaire pour que l'intervenant puisse *résoudre des énigmes* et *produire des surprises*... (MOISDON, VILLENA) ; à rebours, cela souligne l'*absence* qui caractérise la distance qui soutient le mode d'intervention des grands cabinets de stratégie (DE GEUSER)...

Il souligne enfin à quel point l'intervention se joue sur la capacité de l'intervenant de *sentir* la situation (VILLENA), et l'importance qu'il sache choisir sa *place* pour sa capacité de favoriser par les "déplacements" nécessaires, la recherche des possibles.

## 5. Apprendre l'ergonomie, devenir ergonomiste

Si notre métier consiste à transformer, les situations de travail, l'entreprise, nous avons besoin d'y voir clair sur les raisons qui permettent de croire que notre action puisse avoir ces effets. Or, si l'ergonomie a développé et continue de développer une théorie de l'activité comme mode de création de valeur économique et subjective, il manque encore de la relier à une théorie de la transformation sociale *par* l'action ergonomique qui, elle, reste à venir. Aussi, ce dont DE MONTMOLLIN souligne l'absence ou l'insuffisance, nous tirons une conséquence : cela renforce la nécessité de centrer la recherche et l'enseignement de l'ergonomie sur *l'intervention*.

Notons que la question se pose pour les mêmes raisons, et pour ainsi dire dans les mêmes termes, pour la gestion (*MOISDON*), et pour l'économie (*DU TERTRE*).

Pour cela nous avons besoin de dégager les idées qui permettront d'avancer dans *l'élaboration d'une pensée* (HUBAULT, 2001) c'est à dire :

- une compréhension systématisée des leviers de transformation, de l'opérateur dans son travail, de l'intervenant dans son action ;
- rapatriable dans le savoir utile sur le travail qu'on veut transformer, mais aussi dans les processus susceptibles de réussir cette transformation, mais encore dans les itérations qui tissent entre ces pôles les *délibérations* nécessaires à la *constitution d'une communauté professionnelle à la hauteur...*

Un tel programme doit privilégier les axes suivants :

- *Partir des difficultés rencontrées* : montrer, *sur le terrain*, comment l'activité crée réellement de la valeur, ça reste difficile :

- tant au plan économique –la raison principale est certainement que le système de mesure en place est sémantiquement opposé aux principes que requiert la reconnaissance du travail, quand bien même l'entreprise insiste pourtant, aussi, sur sa nécessité (*DU TERTRE, MOISDON*)-,
- que subjectif –l'ergonome se mêle de *cette force déployée par les opérateurs à faire sens et du risque que cette force soit gaspillée* (*BIQUAND-CASSE*), mais comment faire que les connaissances produites ne perdent pas de vue les êtres visés par le regard clinique ?- ;

et la difficulté est tout autant importante d'expliquer et d'*enseigner ces questions*, faute de "preuves" suffisamment formalisées.

- *Mettre ces difficultés en problèmes*, problématiser ce qui résiste ainsi dans l'intervention, pour mieux y préparer ceux qu'on forme à s'y confronter : de ce point de vue la formation au métier d'ergonome ne se limite pas à l'enseignement de l'ergonomie.
- Le rapport sachant-apprenant, pour nécessaire qu'il soit évidemment, mobilise un modèle d'*enseignement* insuffisant pour intervenir : c'est un modèle d'application de connaissances acquises dans un lieu séparé de leur lieu d'effet –et donc validables selon un processus déconnecté de l'action- ;

L'intervention est confrontée en effet à une forme particulière de la "guillotine de HUME" : on ne peut agir sur une réalité qu'en empruntant le détour d'une valeur hiérarchiquement supérieure. Dès lors, changer le travail, ça passe par la possibilité d'un détour par

- les valeurs qui fondent ce que les personnes attendent de leur propre activité,

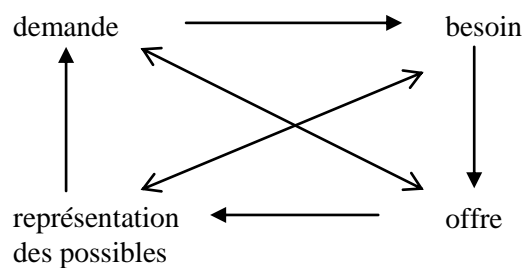
- les valeurs qui soutiennent ce que l'entreprise attend du travail, ce qu'elle lui demande ;

sachant que ce détour relaie un double mouvement :

- celui qui donne au sujet le pouvoir sur son acte, au travail sa puissance subjectivante,
- celui qui donne au travail son pouvoir d'agir sur les choses, à l'acte son pouvoir économique, au travail son efficacité.

*L'intervention* n'est jamais que l'organisation du dispositif qui rend *ça* possible, épistémologiquement, méthodologiquement, politiquement.

Schématiquement, il s'agit toujours pour *l'offre* d'intervention, de travailler la *demande* de sorte à accéder au(x) *besoin(s)* qu'elle est censée exprimer, par là même ouvrir les *possibles* susceptibles de modifier ladite *demande*...



Certes, chaque intervention est toujours différente, chaque sujet est toujours singulier ... Mais la singularité n'est jamais que la manière propre de chacun, de chaque "cas", de se répéter (ROUSTANG, *op. cit.*, p.54), et l'ergonomie ne développera aucun savoir de métier sérieux si cette *répétition* n'est pas comprise et enseignée.

- Il faut concevoir la formation des ergonomes comme une *éducation* : la discipline s'enseigne, le métier s'apprend (FANCHINI), dans le partage d'une expérience où les générations et les compétences se côtoient et se confrontent dans un parcours qui consiste finalement à produire l'égalité entre des partenaires destinés à devenir des pairs (VILLENA) ; dans ce cadre là, *tout* participe, et c'est bien ce qui est recherché dans les stages : apprendre à faire des événements et des rencontres le moteur des projets, faire de l'*étrangèreté* la matière de sa propre singularisation ; les "passeurs" (FANCHINI) ont ici un rôle crucial pour que se tisse la filiation intergénérationnelle, sans laquelle il n'y a pas de communauté vivante.

Aujourd'hui, à quelle communauté des pairs l'ergonome se sent-il redevable ? Où se développent les débats de normes, comment s'organise la capitalisation ?

## Bibliographie

DEJOURS C., 1996, "Épistémologie concrète et ergonomie", in (s/d) DANIELLOU F., *L'ergonomie en quête de ses principes, débats épistémologiques*, Éditions Octarès, pp.201-217

- HUBAULT F. (coord.), 2001, *Comprendre que travailler c'est penser, un enjeu industriel de l'intervention ergonomique*, Séminaire Paris1 22-26 mai 2000, 165 pages
- HUBAULT F., 2002, "L'intervention (ergonomique) comme relation de service", in (coord.) Hubault F., *La relation de service, opportunités et questions nouvelles pour l'ergonomie*, Séminaire Paris1 14-18 mai 2001, Éditions Octarès, pp. 273-280
- MENDEL G., 1998, *L'acte est une aventure ; du sujet métaphysique au sujet de l'acte-pouvoir*, Paris, Éditions La Découverte, 568 pages
- DE MONTMOLLIN M., 2002, *Discours sur l'organisation du travail*, Éditions L'Harmattan, coll. Logiques sociales, 138 pages
- RICHARD P., 2002,
- ROUSTANG F., 2000, *La fin de la plainte*, Éditions Odile Jacob, 253 pages
- SCHWARTZ Y., 2000, *Le paradigme ergologique ou un métier de philosophe*, Éditions Octarès, 746 pages
- WATERSON P.E., SELL R., 2002 (à paraître), *Recurrent theories and developments in the history of the Ergonomics Society*