

Quelques réflexions sur la pratique de l'intervention ergonomique et ses rapports à la prescription.

JOURDAN Marc

*Ergonome
Analysis – La Figuière
130, Av. du Club Hippique
3090 Aix en Provence.
marc.jourdan@analysis.fr*

INTRODUCTION

L'écriture du premier texte avait pour objectif d'argumenter l'intérêt d'une table ronde dans le congrès sur le thème du rapport de la professionnalisation des «intervenant·s dans le champ du travail» à la prescription.

Il m'a semblé intéressant de centrer ma communication sur une réflexion sur ma pratique et ses rapports à la prescription, celle que je «dispense» dans l'entreprise et ma propre prescription, en contribuant à apporter des éléments de réponse aux questions renvoyées par les jeunes professionnels comme «la construction des prescriptions dans l'action», «le positionnement de l'intervenant» ou encore «les prescriptions difficilement explicites car relevant d'une expérience».

Ainsi, les réflexions développées dans ce texte abordent la question de la prescription sous trois angles :

- l'influence de l'intervention ergonomique sur la prescription et la transformation du travail dans l'entreprise,
- le rapport de l'ergonome à sa propre prescription pour «être influent» et «agir sur»,
- la question de la transmission de ce «rapport d'influence», des stratégies liées au positionnement et aux règles de métier de l'intervenant.

1 - PRESCRIPTIONS ET ENJEUX ENJEUX DE LA PRESCRIPTION POUR L'ERGONOME.

Comme le soulignent Daniellou et Garrigou (2), une cible essentielle de l'action de l'ergonome est l'instauration de nouvelles formes, de nouveaux espaces de confrontation entre les prescripteurs et les opérateurs où puissent s'exprimer les différentes logiques. C'est aussi créer des lieux et des moments pour que soient enrichies, valorisées et reconnues les compétences des opérateurs.

L'espace de construction de la prescription est un espace de rencontre et de confrontation des connaissances des protagonistes que sont les prescripteurs et les opérateurs.

Notre tentative d'influencer les décisions ne prend de sens que dans la confrontation à toutes les autres sources d'influence.

Rôle et position de l'ergonome dans la construction de ces espaces et apports de l'analyse de l'activité.

Les demandes proviennent d'une diversité de demandeurs, voire de prescripteurs. Je prendrai le cas, pour illustrer au mieux ces aspects, des demandes qui proviennent des partenaires sociaux, c'est-à-dire de la direction et des représentants du personnel. En effet, de telles demandes sont porteuses d'enjeux contradictoires qui se réfèrent à des logiques différentes.

Par exemple :

- Optimisation des moyens de production (en tant que prescription - objectif) tout en maintenant la paix sociale, pour la direction.

Le domaine des conditions de travail est limité à celui de la rationalisation du travail. La demande initiale formulée à l'ergonome est centrée sur l'application des normes ergonomiques.

- Maintien de l'effectif pour les représentants du personnel.

L'enjeu de la prise en compte des conditions de travail est fortement déterminé par celui de l'emploi.

L'ergonome comme prescripteur d'une dynamique de transformation.

Face aux enjeux précédents et à la demande qui lui est formulée, l'ergonome peut chercher à «travailler l'interlocuteur», comme le dit Jacques Christol (3), pour disposer de marges de manœuvre afin d'inviter à faire travailler ensemble le bureau d'étude, le bureau des méthodes, la médecine du travail et les ressources humaines.

L'influence de l'intervenant sur la prescription – objectif d'une part, à savoir l'évolution de celle-ci vers l'évaluation de la charge de travail dans une visée de conception et sur la base de critères définis en commun par les partenaires sociaux, et son travail avec le bureau d'étude, le bureau des méthodes, la médecine du travail et les ressources humaines d'autre part, créent des conditions favorables à une dynamique prescription – action qui puisse déboucher sur une transformation du travail négociée.

Apport de l'analyse de l'activité à la prescription – objectif.

L'apport de l'analyse de l'activité est déterminant

dans cette démarche.

J'illustrerai cet apport au travers par exemple de ce que peut montrer une chronique d'activité. Cette représentation de l'activité réelle bien connue des ergonomes, peut rendre compte par exemple d'une charge de travail qui permet de maîtriser la situation, compte tenu des compétences mises en œuvre et des contraintes de temps et d'espace données. Elle rend compte aussi de l'interdépendance des prescriptions et des actions de transformation sur l'activité de travail.

- Mise en relation des contraintes de temps et d'espace.

Une contrainte spatiale (emplacement des passerelles au dessus des convoyeurs sur une chaîne d'embouteillage par exemple) amène l'opérateur, compte tenu de la contrainte temporelle, à passer sous les convoyeurs.

Si l'opérateur respecte la consigne, la contrainte temporelle augmente ainsi que la charge de travail de l'opérateur (risque de perdre la maîtrise de la situation).

- Mise en relation des contraintes de temps, des compétences et de l'organisation du travail.

La mise en œuvre des «missions» et la «responsabilité» de l'opérateur dépendent de l'acquisition et du maintien des compétences qui a à voir avec le rythme de rotation sur les postes («réactivité attendue et effort de «remise en mémoire» par exemple).

Cet outil d'analyse est utile à l'ergonome pour montrer l'interdépendance des moyens à mettre en œuvre pour atteindre l'objectif d'évaluer et de réduire la charge de travail : conception, organisation (répartition - rotation des tâches) et population (caractéristiques physiques, compétences).

Enjeux de la prescription pour l'ergonome.

Le positionnement de l'ergonome et ses objectifs de transformation constituent de mon point de vue les principaux enjeux de la prescription que l'ergonome dispense dans l'entreprise.

«La construction de notre positionnement», «situer notre action», «nous situer dans ce processus», suppose d'évaluer les rapports de force en présence : direction et syndicats.

Cette démarche suppose parallèlement d'établir l'équidistance, c'est-à-dire de faire reconnaître et exister un troisième point de vue, une «prescription remontante venant du social» comme la nomme François Six (2) visant à s'entendre sur les «règles du jeu» de l'intervention de l'ergonome. La prescription de l'ergonome sera alors produite

en lien avec la construction de son positionnement. Ce dernier vise, dans l'exemple cité, à s'entendre dans un premier temps sur une définition commune des conditions de travail en terme de charge de travail définie comme «les marges de manœuvres dont un opérateur dispose pour atteindre les objectifs assignés sans effets défavorables sur son état propre». Ce positionnement vise aussi à développer la confiance tel que la définit Christophe Dejours (2) : «La confiance n'est pas un sentiment, elle ne relève pas de l'ordre du psycho-affectif. Elle ressort de la construction d'accords, de normes et de règles encadrant la façon d'exécuter le travail».

Tenir ce troisième point de vue implique l'engagement de l'intervenant dans la construction sociale de l'intervention, sur lequel je reviendrai plus loin.

Les compétences mises en œuvre pour mener ce type de démarche proviennent à la fois des connaissances et méthodes apprises dans le cursus de formation et de l'expérience acquise tout au long de la pratique du métier.

L'intégration continue de l'expérience aux connaissances formalisées interroge alors le rapport de l'ergonome à sa propre prescription.

2 - LES OUTILS DE L'ERGONOME : ENTRE PRESCRIPTION ET ACTION.

2-1 Les prescriptions de l'ergonome.

La crédibilité et l'efficacité de l'intervention dépendent pour partie des «prescriptions remontantes» de l'ergonome qui proviennent des constats sur la réalité du travail, de ses connaissances sur les propriétés des êtres humains au travail, de la collectivité professionnelle, des règles de métier, de ses valeurs personnelles, etc.

Notre métier met à notre disposition une palette de manière de traiter les situations, ce qu'Yves Clot appelle le «genre» : «l'ensemble des activités engagées par une situation, convoquées par elle. Il est une sédimentation et un prolongement des activités conjointes antérieures et constitue un précédent pour l'activité en cours.» (2).

Le «genre» général de la profession des ergonomes, et l'enjeu de sa constitution, est tourné vers la prise en compte de l'activité dans la conception des moyens de travail.

Mais ces compétences ne suffisent pas dans l'action. La crédibilité et l'efficacité de l'intervention dépendent aussi en partie de leur mise en œuvre dans l'action.

Intervenir c'est se situer résolument dans le

registre du compromis, des prises de risque, de la «dynamique», comme l'écrit Yves Schwartz, entre des normes antécédentes (ce qui peut être anticipé et explicité) et des re-normalisations (de l'ordre de l'activité, «de l'ordre de la gestion du singulier») (2).

Intervenir c'est aussi, comme le rappelait Yvon Quéinnec aux journées de Bordeaux 2002 (4), disposer d'une palette large de connaissances et de méthodes et les re-combiner en fonction de la situation singulière dans laquelle on se trouve. C'est gérer les prescriptions dans le développement d'un «Style» propre à chacun.

2-2 La mise en œuvre des prescriptions dans l'action.

C'est dans la confrontation de l'ergonome au réel que se dessine le «style» de l'ergonome, défini par Yves Clot comme «la transformation des genres par un sujet, en moyens d'agir dans ses activités réelles. L'analyse du travail nous amène à regarder les styles comme le re-travail des genres en situation et les genres comme le contraire d'états fixes» (2).

Exemple de mise en œuvre des compétences dans l'action : faire preuve de métis.

La «métis» des grecs (1), mobilisée dans les situations inédites, nouvelles, imprévues, qui met en jeu l'initiative, l'inventivité, la créativité, rend compte d'une «intelligence de la pratique» dont l'ergonome peut faire preuve dans l'action.

Si l'on reprend les principales caractéristiques de la métis mentionnées par Detienne et Vernant, elles concourent toutes à l'atteinte d'objectifs dans l'action.

- Prudence avisée : «je sais que je ne sais pas»
- Recherche du succès dans le domaine de l'action :
 - S'adapter à la situation en laissant tomber sa planification
 - Analyser la situation telle qu'elle se présente
 - Saisir l'occasion.
- Capacité de prévoir : la métis ancre profondément l'esprit dans le projet qu'elle a par avance machiné.
- Préméditation :
 - Travailler l'interlocuteur, c'est aussi faire preuve de métis, de même qu'augmenter le nombre de sources de prescriptions.
 - Rendre les choses plus complexes, c'est

aussi faire apparaître des marges de manœuvre.

- Jeux d'alliance au sein de la situation.

«C'est cette connivence avec le réel qui assure son efficacité pratique. Sa souplesse, sa malléabilité lui donnent la victoire dans les domaines où il n'est pas, pour le succès, de règles toutes faites, de recettes figées, mais où chaque épreuve exige l'invention d'une parade neuve, la découverte d'une issue cachée». Il en est de même pour l'intervenant :

- face aux handicaps qu'il peut rencontrer (partenaires sociaux en confrontation, réticences du BE, cloisonnement du technique, de l'organisationnel et de l'humain),
- face à son engagement, qui implique de l'incertitude (l'idéal à atteindre n'est pas fixé d'avance, impossibilité de tout prévoir, prise de risques).

Faire preuve de mépris demande du temps et de la préparation de l'ordre de ce que François Six nomme «la préparation du travail» en tant que construction sociale et négociation de la prescription du travail dans les chantiers du BTP (2).

La métis nous invite aussi à ne pas travailler seul, j'y reviendrai plus loin.

3 - QUOI ET COMMENT TRANSMETTRE ?

3-1 Tenir l'équilibre entre l'analyse de l'activité et la transformation du travail.

Je partage la position de François Daniellou (4) selon laquelle la question de l'analyse du travail et celle de la transformation du travail sont deux questions à ne pas sous-estimer et à «faire vivre» en équilibre.

L'intervention doit se situer entre l'analyse et la transformation, entre les connaissances et l'action, entre le diagnostic et les compromis.

Dans le texte préparatoire à sa conférence introductive (6), Pierre Richard nous renvoie des questions :

L'analyse du travail pour quoi faire ? Quelle prise en compte des résultats de l'analyse de l'activité et donc quel type d'action ? Les compétences nécessaires à l'exercice du métier sont-elles liées, entre autres, à la maîtrise d'une démarche d'action d'intervention ?

Les interrogations des jeunes professionnels font écho à ce questionnement (5) et rendent

compte d'un constat d'échec dans la seule application de la prescription : «Comment réaliser une analyse stratégique et choisir sa porte d'entrée qui puisse aboutir au meilleur compromis possible entre nos exigences et les attentes de nos demandeurs afin de situer notre action ? Cette question est celle du processus de négociation à engager et faire vivre au cours de l'intervention afin de créer ou faire évoluer nos marges de manœuvre. »

Le «conseil stratégique» est dénué de signification s'il n'est pas alimenté par l'analyse du travail et l'investissement dans des solutions concrètes fondées sur les connaissances fondamentales de l'ergonomie.

La pratique du métier mobilise des valeurs, fait appel à des compétences politique et stratégique et à une technicité précise. Elle est une manière d'être dans les interactions.

Le métier d'ergonome, comme l'écrit Pierre Richard, est un métier d'action conjuguant connaissances et savoir-faire et nécessitant une co-conception des programmes de formation et d'enseignement par des binômes «enseignants – professionnels de terrain».

3-2 Comment valider et transmettre les savoirs pratiques ?

La validation des savoirs pratiques est une affaire collective, l'engagement de chacun d'entre nous, comme le souligne François Daniellou (4), dans une formalisation explicite soumise à la confrontation avec nos collègues. Elle nécessite de s'exposer aux interactions de la communauté professionnelle.

Deux «forces de rappel» balisent nos prises de risque en la matière :

- les débats professionnels collectifs sur les valeurs et les critères (colloques, réunions professionnelles),
- notre pratique réflexive sur la réalisation du déroulement de nos propres interventions.

Dans ces forces de rappel se jouent des enjeux de formation et de pratique, comme par exemples :

- Quelles sont les inflexions qui se jouent actuellement dans l'enseignement, dans le sens de la professionnalisation et de quelle professionnalisation ?
- Comment conserver l'équilibre entre engagement et structuration de la profession ?

Répondre à ces enjeux, c'est travailler à la constitution des «genres» qui «ne peut se faire que

si nous sommes sensibles à la diversité de nos styles. Le fait que nous soyons tous différents, que nous nous y prenions pas de la même façon, est ce qui va permettre de faire évoluer le «genre». Ce sont les prises de risque des styles à la frontière du «genre» qui sont susceptibles de faire progresser la profession...Et nous avons besoin d'un collectif professionnel pour baliser cette prise de risque» (2).

Valider les savoirs pratiques relève donc d'un travail individuel et collectif permanent.

Si la question de la validation des savoirs pratiques n'est pas simple, celle de leur transmission ne l'est pas plus et pose de nombreuses questions.

Comment transmettre les savoirs pratiques ?
Comment réussir à faire passer une idée qui va devenir une solution ?

Comment transmettre ce qu'on acquiert au fil des jours ?

Comment transmettre notre «style» ? Comment transmettre le «rapport d'influence» de l'ergonome à sa propre prescription pour «être influent» ?

La question de la transmission des savoirs pratiques se pose à la fois aux novices (apprendre à intervenir) et aux expérimentés (engager une réflexion permanente sur leur pratique de l'intervention).

Son rapport à la prescription s'inscrit dans un double mouvement :

- De l'acquisition du prescrit à la pratique de l'intervention.

Ce mouvement se concrétise pour le novice dans un cheminement individuel et collectif vers la professionnalisation, en différentes étapes.

Je citerai deux moments forts de ce cheminement, dans l'enseignement dispensé au CNAM.

Le «TPB3».

L'ergonome en formation se trouve pour la première fois confronter avec un terrain réel et ses conflits. Il doit construire sa propre stratégie d'intervention, sortir de ses modes d'approche antérieurs, rechercher son propre positionnement en tant qu'ergonome, recherche qui met en jeu une part importante de l'histoire de chacun.

Le «tutorat».

Il s'agit à la fois d'une démarche d'accompagnement de la première expérience professionnelle d'un ergonome débutant dans le cadre de la

validation du diplôme et de la rencontre d'un ergonome en fin de formation et d'un ergonome expérimenté (cabinet de consultants, entreprise, institution).

Dans chacune de ces deux étapes, le travail en binôme constitue un atout face à la contingence du réel. «Quand deux hommes marchent ensemble, si ce n'est l'un, c'est l'autre, à sa place, qui voit l'avantage à saisir. Seul, on peut voir aussi, mais la vue est plus courte et la métis plus légère» (1).

Il aide aussi à tenir le positionnement de l'intervenant, son engagement et son équidistance.

- De la pratique de l'intervention à sa mise en débat.

Ces premières étapes vers la professionnalisation visent à acquérir et à apprendre à se confronter au prescrit pour le novice. Pour l'enseignant, l'expérimenté, ces étapes sont aussi des moments d'interaction aidant à la formalisation et à la transmission de sa pratique.

L'intervention est un support à l'enseignement mais plus encore, l'enseignement doit être un moment de l'intervention, un moment de formalisation privilégié des savoirs pratiques, un exercice d'auto-réflexion stimulé par et dans l'interaction. Interagir en situation, faire se confronter les deux types de prescriptions (descendante et remontante) dans des exemples témoignant de la construction des prescriptions personnelles de l'enseignant pour mieux faire apparaître la prescription remontante, les stratégies mises en œuvre liées au positionnement et aux règles de métier de l'intervenant.

RÉFÉRENCES

(1) Detienne et Vernant. «Les ruses de l'intelligence. La métis des Grecs». Flammarion. 1974.

(2) Actes des journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie : «Les ergonomes, les prescripteurs et les prescriptions». Mars 2000

(3) Journée autour de Jacques Christol : «La trajectoire professionnelle d'un ergonome». Mars 2002

(4) Les journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie : «Ergonome interne, ergonome externe : les formes de l'engagement». Mars 2002

(5) Texte préparatoire à la table ronde : «Prescription et professionnalisation des intervenants dans le champ du travail».

(6) Texte préparatoire à la conférence introductive : «Professionnalisation et prescription» (Pierre Richard).