



HAL
open science

Le point de vue du travail: le fil de l'action dans des situations conflictuelles

Cécile Briec, Veronique Poete

► To cite this version:

Cécile Briec, Veronique Poete. Le point de vue du travail: le fil de l'action dans des situations conflictuelles. 53e congrès de la SELF. L'ergonomie à quelles échelles? Quelles pratiques pour quelles tailles d'entreprises et d'établissements publics?, Gabriel Carballeda & Thierry Viallesoubranne (ETHNA), Oct 2018, Bordeaux, France. hal-04039268

HAL Id: hal-04039268

<https://cnam.hal.science/hal-04039268>

Submitted on 21 Mar 2023

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Texte original*.

Le « *point de vue du travail* » : modèle analytique ou politique ?

Coordinateurs

Laurence BELLIÈS, Aix Marseille Université et Airbus Helicopters

PAST en ergonomie à l'Institut d'Ergologie et d'Histoire de la philosophie, 29 avenue Robert Schuman, 13 629, Aix en Provence cedex et Ergonome interne à Airbus Helicopters, Aéroport Marseille-Provence, 13725 Marignane Cédex

laurence.bellies@univ-amu.fr ; laurence.bellies@airbus.com

et

François HUBAULT, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne et ATEMIS

MC émérite, Ergonomie et Ecologie Humaine, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, Formation Continue Panthéon-Sorbonne - Ergonomie et Écologie Humaine, 21, rue Broca, 75005 Paris et Consultant-chercheur associé, ATEMIS, Laboratoire d'intervention et de recherche "Analyse du Travail Et des Mutations dans l'Industrie et les Services", 2, rue de Fontarabie, 75020 Paris

francois.hubault@gmail.com ; f.hubault@atemis-lir.com

Participants

L'intervention dans le cadre des expertises CHSCT : une approche ergologique... par « *petites touches* ».

Erwan JAFFRÈS, Aix Marseille Université et CIDECOS

PAST en ergologie à l'Institut d'Ergologie et d'Histoire de la philosophie, 29 avenue Robert Schuman, 13 629, Aix en Provence cedex et expert CHSCT, CIDECOS, 9 rue Puits Gaillot, 69202 Lyon Cedex 01

erwan.jaffres@univ-amu.fr ; erwan.jaffres@cidecos.fr

L'adoption du point de vue de l'activité : une valeur ajoutée pour l'animation de formations réflexives sur les pratiques professionnelles

Patrick SAGORY, Université de Bordeaux et ErgoPREVENTION

PAST IUT de Bordeaux 2, Département HSE, 15 rue Naudet, 33175 Gradignan Cedex et consultant en risques professionnels ErgoPREVENTION, 23 Rue Calvé, 33000 Bordeaux

patrick.sagory@u-bordeaux.fr et patrick.sagory@ergoprevention.fr



Texte original*.

Le « *point de vue du travail* » à l'épreuve de la conception et des grands projets
José Marçal JACKSON Filho, Fundacentro ERBS

Chercheur et intervenant Fundacentro ERBS, Praça José Bonifácio, 53 sala 92, 11013-190
Santos SP, Brésil

jose.jackson@fundacentro.gov.br

et

Laurence BELLIES, Aix Marseille Université et Airbus Helicopters

PAST en ergonomie à l'Institut d'Ergologie et d'Histoire de la philosophie, 29 avenue Robert
Schuman, 13 629, Aix en Provence cedex et Ergonome interne à Airbus Helicopters, Aéroport
Marseille-Provence, 13725 Marignane Cédex

laurence.bellies@univ-amu.fr ; laurence.bellies@airbus.com

Le point de vue du travail : le fil de l'action dans des situations conflictuelles
Cécile BRIEC, Véronique POËTE, Alternatives ergonomiques

Consultantes, Alternatives ergonomiques, 174 avenue du Maine, 75014 PARIS

cecile.briec@altergo.fr et veronique.poete@altergo.fr

Conclusion et perspectives de débat

Nadia HEDDAD, Université Paris1 Panthéon-Sorbonne

Ergonome et PAST en Ergonomie et Ecologie Humaine, FCPS - Université Paris1 Panthéon-
Sorbonne. Formation Continue Panthéon-Sorbonne - Ergonomie et Écologie Humaine, 21, rue
Broca, 75005 Paris

nadia.heddad@me.com et nadia.Heddad@univ-paris1.fr

et

Laurence BELLIES, Aix Marseille Université et Airbus Helicopters

PAST en ergonomie à l'Institut d'Ergologie et d'Histoire de la philosophie, 29 avenue Robert
Schuman, 13 629, Aix en Provence cedex et Ergonome interne à Airbus Helicopters, Aéroport
Marseille-Provence, 13725 Marignane Cédex

laurence.bellies@univ-amu.fr ; laurence.bellies@airbus.com

Ce texte original a été produit dans le cadre du congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française qui s'est tenu à Bordeaux du 3 au 5 octobre 2018. Il est permis d'en faire une copie papier ou digitale pour un usage pédagogique ou universitaire, en citant la source exacte du document, qui est la suivante :

Bellies, L. , Hubault, F. (2018). Le « *point de vue du travail* » : concept analytique ou politique ? Actes du 53^{ème} Congrès de la SELF, Bordeaux, 3-5 Octobre 2018.

Aucun usage commercial ne peut en être fait sans l'accord des éditeurs ou archiveurs électroniques. Permission to make digital or hard copies of all or part of this work for personal or classroom use is granted without fee provided that copies are not made or distributed for profit or commercial advantage and that copies bear this notice and the full citation on the first page.



Texte original*.

OBJECTIF DU SYMPOSIUM

Dans la continuité du colloque international « *Penser et réaliser la transformation du travail : l'apport de la démarche ergologique et de l'œuvre d'Yves Schwartz* » qui a eu lieu à Paris en octobre 2017 et de la soirée associée dédiée à « *l'actualité de Jacques Duraffourg* », nous proposons dans ce symposium de poursuivre et d'approfondir nos discussions autour de la notion de « *point de vue du travail* » (Duraffourg, 2000).

Cette notion peut sembler « *dépassée* » pour les plus jeunes et de « *sens commun* » pour les plus âgés, mais elle représente à nos yeux un héritage conceptuel, méthodologique et analytique de Jacques Duraffourg. C'est pourquoi nous souhaitons interroger ce qu'il est devenu aujourd'hui dans nos pratiques.

Ainsi, ce symposium propose un débat sur cette notion afin de :

- soutenir une réflexion épistémologique sur le travail,
- questionner notre représentation de cet objet à étudier,
- analyser les effets des crises qui le traversent, puisque « *la crise se lit dans les situations de travail* » (Duraffourg, 2000) et que le monde socio-économique évolue,
- avancer dans une conceptualisation renouvelée de la pratique et de l'expérience d'intervention capitalisée par les ergonomes,
- envisager un cadre d'intervention adapté au monde moderne,
- s'interroger aussi sur le renouvellement des connaissances scientifiques en ergonomie. Y a-t-il encore du sens à vouloir toujours produire des connaissances sur « *le mode de fonctionnement de l'homme au travail* » (Teiger, 1993) « *utiles à une transformation positive du travail ?* » (Daniellou, [1996] 2015).

DEROULEMENT DU SYMPOSIUM

Compte tenu du thème du congrès, à savoir « *l'ergonomie à quelles échelles ?* », nous chercherons à éclairer la notion de « *point de vue sur le travail* » dans des champs variés d'intervention ou de recherche, en prenant le pari qu'il existe des dénominateurs communs mais aussi des nuances dans la pratique de l'art de l'ergonomie (Wisner, 1995).

- Erwan Jaffrès prendra l'exemple des expertises CHSCT et de son travail « *d'outillage* » des représentants syndicaux ou élus des CHSCT dans des services de petite taille.
- Patrick Sagory évoquera sa manière toujours singulière de convoquer le politique dans les entreprises de petite taille, en prenant l'exemple des EHPAD¹. Il insistera aussi sur ce que le point de vue de l'activité provoque auprès des travailleurs.
- José Marçal Jackson Filho, travaillant plutôt dans des institutions de services publics de grande taille, et Laurence Belliès, comme ergonome interne en accompagnement de conduites de projets dans une grande entreprise, mettront en avant les risques que représente un éloignement potentiel entre le micro des situations et le macro du politique pour faire valoir le point de vue de l'activité, malgré leur expérience des systèmes complexes et des constructions « *ad hoc* » dans les projets. Les solutions pour y remédier ne sont ni techniques ni exclusivement méthodologiques.
- Dans la continuité du développement précédent, Cécile Briec et Véronique Poète, consultantes dans des milieux variés, prendront l'exemple d'une équipe projet en plein risque psychosocial qui a fait l'objet d'une demande d'intervention ergonomique et s'interrogeront sur l'intérêt de tenir le

¹ EHPAD : Etablissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes.



Texte original.*

point de vue du travail dans des organisations « en crise ».

Après une brève introduction, ces quatre communications seront présentées dans l'objectif de nous plonger dans le micro des situations concrètes, puis une discussion plus théorique sera proposée et introduite par Nadia Heddad et Laurence Belliès afin d'articuler ces présentations avec des perspectives de développement de l'ergonomie en s'inspirant entre autre de l'écologie humaine et de l'ergologie. Cette série de questions ouvertes participera à laisser une large place au débat, animé par François Hubault avec la salle, à l'aune de ce qui tenait à cœur à Jacques Duraffourg.

INTRODUCTION AU SYMPOSIUM

Il nous semble que revenir à la notion « *de point de vue du travail* », se justifie dans le contexte actuel de l'exercice de notre métier, car le monde socio-économico-politique a changé à l'instar des demandes d'intervention et de recherche sur le travail.

En ergonomie de l'activité, considérant que « *les ergonomes ne sont pas les propriétaires du travail et de l'approche par le travail*, [mais en revanche, que leurs analyses se situent bien] *du point de vue de l'activité concrète qui participe du point de vue du travail* » (Duraffourg, 1995), autrement dit considérant que « *le plus petit dénominateur commun des interventions ergonomiques est l'analyse de l'activité* » (Querelle, à venir), qu'en faisons-nous pour interpeller le gouvernement du travail et transformer favorablement les situations de travail ?

Ainsi, « *le point de vue du travail* » est-il davantage qu'une simple réalité de nos interventions ? Allons-nous plus loin que ce qu'il permet sur le plan analytique, et dans quelles conditions nous porte-il dans une argumentation qui relève du champ politique ?

Quelles sont ses caractéristiques ?

- Derrière ce concept du « *point de vue du travail* », se cache une **dialectique** entre le singulier et le général et cette **articulation** est fondamentale. A l'instar de l'ouvrière qui est littéralement perchée sur sa visseuse car les acheteurs ont changé le diamètre des vis (Duraffourg, 2000), nous sommes tous témoins dans nos interventions du poids des décisions sur les situations concrètes et de leurs conséquences sur la santé des salariés. Si nous sommes dans le général, nous passons à côté du concret du travail, et si nous restons dans le vécu et les histoires singulières des hommes et des femmes qui travaillent, les décideurs ont alors des difficultés à les articuler avec leur vision générale et globalisante qui s'inscrit « *dans un double processus de valorisation économique et humaine* » (Hubault, [1996] 2015).
- Ainsi, ce concept est une convocation à un **débat** à tous les stades d'une intervention ergonomique, depuis l'analyse de la demande jusqu'aux restitutions. Car ces moments de débat et de confrontation sont des opportunités pour défendre le point de vue de l'activité concrète qui participe précisément, du point de vue du travail. Mais mettre en question la place de l'activité de travail, c'est forcément affronter ceux qui adoptent un autre positionnement, comme par exemple celui des résultats, c'est donc dans la pratique un acte politique (Duraffourg, 1995).

La question posée dans ce symposium est globalement ce que nous avons retenu du « *point de vue du travail* », qui nous anime encore aujourd'hui dans nos pratiques et recherches, mais que nous avons assurément été amenés à renouveler.



Texte original*.

L'intervention dans le cadre des expertises CHSCT : une approche ergologique... par « petites touches »

Erwan Jaffrès,

Aix Marseille Université, PAST en ergologie à l'Institut d'Ergologie et d'Histoire de la Philosophie, 29 avenue Robert Schuman, 13 629, Aix en Provence cedex et expert CHSCT, CIDECOS, 9 rue Puits Gaillot, 69202 Lyon Cedex 01

erwan.jaffres@univ-amu.fr ; erwan.jaffres@cidecos.com

Résumé. Partant du cadre légal en évolution, nous montrerons comment un cabinet d'expertise très marqué par un engagement fraternel avec des organisations syndicales s'est emparé des méthodes d'analyse du travail pour réaliser des expertises auprès des CHSCT. Nous verrons par ailleurs en quoi cette pratique entre en résonance, par « petites touches », avec les modèles de production de connaissance sur le travail - dit « dispositifs dynamiques à trois pôles » (DD3P) - envisagés par la démarche ergologique. Nous terminerons par des ouvertures sur la question de la transformation du travail en proposant des considérations éthiques et méthodologiques pour les interventions prétendant prendre appui sur le « point de vue du travail ».

Mots-clés : ergologie, expertise CHSCT

The intervention within the framework of the expertises CHSCT: an ergological approach by "small touches"

Abstract. Beginning from the legal framework in evolution, we will show how a firm of expertise very marked by a fraternal engagement with trade unions has taken over the methods of work analysis to realize expertise with the CHSCT. We will also see how this practice comes into resonance, with "small touches", with models of production of knowledge on the job - called "dynamic device with three poles" (DD3P) - considered by the ergological approach. We will conclude with openings on the question of the transformation of work by proposing ethical and methodological considerations for the interventions claiming to be supported by the "work point of view".

Keywords: ergonomics, CHSCT expertise

*Ce texte original a été produit dans le cadre du congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française qui s'est tenu à Bordeaux du 3 au 5 octobre 2018. Il est permis d'en faire une copie papier ou digitale pour un usage pédagogique ou universitaire, en citant la source exacte du document, qui est la suivante :

Jaffrès Erwan (2018). L'intervention dans le cadre des expertises CHSCT : une approche ergologique... par « petites touches ». Actes du 53^{ème} Congrès de la SELF, Bordeaux, 3-5 Octobre 2018.

Aucun usage commercial ne peut en être fait sans l'accord des éditeurs ou archiveurs électroniques. Permission to make digital or hard copies of all or part of this work for personal or classroom use is granted without fee provided that copies are not made or distributed for profit or commercial advantage and that copies bear this notice and the full citation on the first page.

INTRODUCTION

La pratique de l'expertise CHSCT, comme toute pratique professionnelle susceptible d'avoir un effet sur le travail des autres, pose aux experts une question soulevée par Yves Schwartz : « *Quelles conditions s'est-on données pour penser sainement l'activité de nos semblables ?* » (Schwartz, 1996). Certains intervenants, dont nous-même, appuient une partie de la réponse sur la notion de « *point de vue du travail* » qui serait à analyser, dévoiler, reconnaître, réhabiliter et finalement défendre. La notion incite à penser le réel de l'activité, et c'est essentiel. Mais elle demeure une notion refuge ouverte sur un contenu qui peut être très varié, voire problématique si elle devient argument d'autorité (« c'est la vérité puisque c'est le point de vue du travail », si tant est qu'il y en ait un et un seul) ou l'expression d'un « point de vue » trop général et éloigné de toute activité singulière.

Nous précisons, par l'exposé de notre pratique professionnelle de l'expertise CHSCT notre conception et usages du « point de vue du travail ».

I - LE CADRE LÉGAL DE L'EXPERTISE : UN PRESCRIT FLOU ET PROTECTEUR (QUI ÉVOLUE) ET CE QU'ON EN FAIT.

Les expertises CHSCT sont encadrées par le code du travail et une procédure d'agrément. Ces normes antécédentes guident les experts CHSCT en situation mais demeurent des « *normes à retravailler* » (Durrive, 2015) ce qui autorise finalement des pratiques professionnelles très diversifiées.

En premier lieu, les représentants du personnel sont à la fois demandeurs et destinataires d'une expertise inscrite dans le prolongement des missions du CHSCT : la protection de la santé physique et mentale, l'amélioration des conditions de travail, le contrôle du respect des obligations légales en matière de santé et sécurité. L'employeur a l'obligation de laisser libre accès aux situations et aux

salariés ; il a la possibilité de contester la nécessité ou le coût de l'expertise mais ne dispose d'aucun pouvoir direct sur l'objet, la méthode, le choix de l'expert.

Dans le champ des interventions sur le travail, les expertises CHSCT représentent jusqu'alors un point d'entrée original dans l'entreprise tant par la construction de la demande que par l'importance des moyens qui peuvent être négociés pour disposer de temps, et notamment pour travailler le « point de vue du travail ».

Les critères de l'agrément posaient depuis les années 1990 les jalons d'une méthodologie d'intervention ancrée dans la tradition de l'intervention ergonomique : l'exigence d'une « *analyse globale* », la prise en compte de « *l'aspect réel des conditions de travail* » et la nécessité de « *passer de l'analyse de situations particulières à une transposition plus générale* » sont par exemple mentionnés dans les *Instruction du ministère du travail*.

Or, cette légitimité donnée à l'expert pour porter au cœur des IRP (Institutions représentatives du personnel) un débat sur le réel de l'activité ne sera plus garantie de la même manière. Les réformes en cours des IRP² entraînent des contraintes renforcées sur le financement et les délais d'expertise, mais aussi probablement une diminution des exigences méthodologiques en matière d'analyse du travail dans la future « certification » des experts de la « qualité du travail et de l'emploi ». Comment penser, dans ces nouvelles configurations, nos façons d'intervenir qui reposent sur des moyens (essentiellement du temps) et des principes d'ordre éthique et épistémologique mais aussi d'ordre stratégique et politique ?

² Ordonnance n° 2017-1386 du 22 septembre 2017 relative à la nouvelle organisation du dialogue social et économique dans l'entreprise et favorisant l'exercice et la valorisation des responsabilités syndicales.

Par exemple, nous défendons dans notre pratique que les représentants du personnel soient les interlocuteurs prioritaires de l'expert à toutes les étapes de l'intervention. Nous ne prétendons donc pas à une équidistance mais à un rééquilibrage des ressources de connaissances sur le travail au profit des représentants du personnel. La recherche d'un consensus entre acteurs n'est pas non plus notre but dans l'expertise.

Fondamentalement, nous considérons que la production de connaissances sur le travail est le moyen privilégié de notre intervention et la transformation de l'organisation du travail en est le but.

Pour cela, la participation des protagonistes est un élément essentiel de la production de connaissances sur le travail mais aussi un levier de transformation. L'expertise est donc non seulement une interpellation du gouvernement du travail mais aussi comme un outil de réactivation des débats sur le travail avec l'ensemble des parties prenantes : travailleurs et leurs représentants, directions, préventeurs, ...

II – NOTRE APPROCHE DU TRAVAIL EST MARQUÉE PAR UNE POSTURE HISTORIQUE

Ces principes d'intervention sont singuliers. Ils ne sont pas ceux de tous les experts CHSCT et s'expliquent d'abord par l'histoire de la structure : Cidecos, avant d'être un expert CHSCT agréé, est une association dont les adhérents sont des comités d'entreprise et des syndicats d'industries chimiques. Ainsi, les façons d'aborder l'expertise CHSCT sont le produit d'une rencontre entre des analystes du travail au sens large (économistes, puis ergonomes, ergologues, sociologues, ...) et des militants syndicaux dans un rapport de proximité, d'interpellations croisées mais aussi de contrôle social par ses adhérents.

Nos principes d'intervention sont donc aussi fondés sur une représentation du monde social et économique.

1/ Les rapports sociaux de production actuels favorisent des organisations du travail pathogènes

Nous considérons que la santé au travail est le produit d'une construction sociale et d'un rapport de forces. L'entreprise est un espace de conflits de logiques sans intérêt commun immédiat entre des objectifs de santé et des objectifs de performance. C'est pourquoi, plus que de vouloir réconcilier l'économique et le social, nous prétendons mettre en lumière les conflits de logiques, du plus micro de l'activité jusqu'au plus macro des contraintes économiques, pour instaurer un débat authentique sur la confrontation des points de vue, et sur les issues concrètes trouvées.

Cette prétention est pourtant de plus en plus mise en difficulté par un éloignement des centres de décision à l'égard du travail concret. Cela peut expliquer la place croissante du juridique comme ultime levier d'action (l'obligation de protection de la santé en contrepartie de la subordination) mobilisé par les experts dans un contexte d'affaiblissement des travailleurs dans les rapports de force, à la fois sur un plan individuel (crainte de l'exclusion, poids de « l'armée de réserve ») et sur un plan collectif (affaiblissement du syndicalisme et de la représentation du personnel).

Or, dans quelle mesure ces évolutions renouvellent-elles la place du « *point de vue du travail* » dans l'intervention si les ultimes déterminants de la transformation sont confiés au juridique ou au rapport de force ?

2/ La « bataille du travail réel » s'appuie sur la reconnaissance de l'écart prescrit-réel et les « débats de normes et de valeurs ».

Une fois considérés les déterminants sociaux et économiques, dès qu'on approche de près l'activité, on en voit aussi les alternatives et les résistances. Les travailleurs ne peuvent être considérés uniquement sous l'angle de la stricte aliénation mais aussi comme des personnes et des groupes qui réinventent tout le temps des solutions, avec plus ou moins de

réussite. Ainsi, on ne peut réduire le travail à une simple exécution des prescriptions : on trouvera toujours une dimension créative de l'activité y compris pour les tâches les moins valorisées. Cela amène à affirmer, dans une lecture ergologique, que le travailleur « *n'est jamais le simple produit des normes sociales* » et que « *le retravail des normes par chacun est alors une revendication de santé et d'autonomie pour l'individu* » (Durrive, 2015)

De ce point de vue, l'intervention a pour enjeu de favoriser la reconnaissance de ces « *débats de normes et de valeurs* » qui animent toute activité, afin d'en extraire les gisements d'alternatives mais aussi les impasses. Autrement dit, **mettre en débat le « point de vue du travail » permettrait de socialiser les débats de normes et de valeurs qui se vivent dans l'activité.**

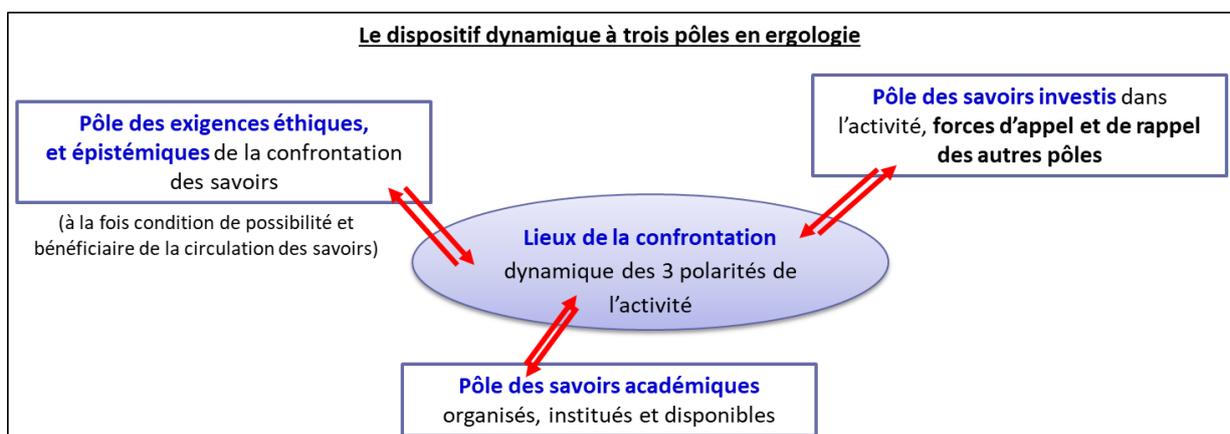
3/ L'approche ergologique « par petites touches » : tendre vers une « rencontre des savoirs »

Pour cela, il faut un dispositif de production de connaissances sur les activités de travail et notre pratique tend vers une approche ergologique du « *dispositif dynamique à trois pôles* » (cf. schéma ci-après) favorisant des rencontres entre des savoirs dits « investis » (produits par l'expérience) et des savoirs dits « constitués » (ou académiques).

Cela pose des problèmes concrets d'intervention pour identifier les lieux de confrontation des savoirs pertinents. Cela interroge aussi le pôle des savoirs constitués, dont les ressources sont

toujours à renouveler en fonction des problèmes posés par le réel (de la santé mentale aux risques chimiques, par exemple), pour des experts qui ne peuvent pas être experts en tout. Du côté du pôle des savoirs investis, la mobilisation des protagonistes de l'activité comme producteurs de savoirs est contraire à la représentation sociale de l'« expertise » mais les freins les plus verrouillés sont le manque de temps accordés aux protagonistes et aux experts. Enfin, la rencontre des savoirs constitués et des savoirs investis nécessite un cadre éthique rigoureux face au risque d'usurpation constitutive de cette approche, ce que nous discuterons en dernière partie.

Dans les expertises CHSCT, nous considérons que nous menons cette démarche ergologique par « petites touches » car elle s'emprunte sur des délais courts et conduit à mettre en circulation des connaissances modestes mais souvent nouvelles sur l'activité. Ces connaissances élaborées avec les protagonistes contribuent par exemple à transformer les relations internes aux protagonistes (décentrer des conflits de personnes sur des conflits de métier) ou à transformer les débats sur les critères de gestion du travail (enrichir la notion de « charge de travail » et in fine les critères de dimensionnement des effectifs dans des réorganisations, par des savoirs tirés de l'expérience de protagonistes et pas seulement des indicateurs de résultats).



III – QUELQUES OUVERTURES SUR LA TRANSFORMATION

1 - Transformer quoi avec qui ?

Contrairement aux exemples d'interventions efficaces et transformatrices régulièrement présentées dans les colloques professionnels, le quotidien de l'expert CHSCT alimente souvent un sentiment d'inachevé et parfois d'usure à constater l'écart entre la débauche d'énergie et de moyens pour produire des connaissances sur le travail et la faiblesse des transformations concrètes des situations de travail.

Dès lors, mobiliser la notion de « *point de vue du travail* » interroge l'objet, la nature et la temporalité des transformations visées par l'intervenant : la transformation se mesure-t-elle au regard des changements concrets immédiats dans les organisations ou bien aussi d'une modification des représentations sur le travail et donc des débats sur le travail ?

Cela interroge aussi sur les porteurs de la transformation. Notre expérience nous laisse penser que les plans d'actions souvent très insuffisants des directions ne sont sérieusement bousculés que lorsque les connaissances sur le travail renforcent les protagonistes (dont souvent la hiérarchie de proximité) pour formaliser et défendre des revendications concrètes sur l'organisation. Ainsi, la mise en débat du « *point de vue du travail* » peut déboucher sur la réhabilitation d'un droit au « *point de vue du travail* » porté par les protagonistes et leurs représentants : la transformation réside alors dans de nouvelles modalités d'instruction des rapports de force dans le travail, mieux ancrés sur les activités singulières.

2 – La place des recommandations

Notre pratique nous a amené à abandonner une grande réserve initiale sur les recommandations pour tendre vers des recommandations de plus en plus concrètes : effectifs, répartition des tâches,

organisation du temps de travail, formation, politique de reconnaissance, mesures de prévention, ...

On retient ici en totalité ce que précisait Jacques Duraffourg dans un rapport d'expertise : les recommandations doivent nourrir un « *débat au sein du CHSCT au titre de ses prérogatives [...] non seulement pour comprendre la nature des compromis qui sont réalisés et les conditions qui en résultent pour les opérateurs mais également, et peut-être surtout, pour réinterpeller la stratégie de l'entreprise du point de vue du travail concret au vapocraqueur*. Si ce n'était pas le cas, le CHSCT serait condamné à aménager, voire à rendre supportable les conditions de travail, prises au sens large du terme en renonçant aux possibilités de peser, in fine, sur ce qui les déterminent ».

Ainsi, les recommandations de l'expert ont l'ambition de réinterroger la décision économique à l'aune du réel de l'activité en ouvrant des alternatives pour amorcer un débat sur le travail et ses déterminants. Les recommandations poussent alors les acteurs à se positionner : par exemple, la formule entendue fréquemment de la part des directions « *nous partageons l'analyse mais pas les recommandations* », appelle l'ensemble des acteurs à formuler des nouvelles propositions, ce qui constitue un premier pas vers la transformation des situations concrètes.

3 – La posture de l'expert : pour une éthique professionnelle plus qu'une neutralité

On reproche souvent à l'expert CHSCT sa **posture**, quelle qu'elle soit :

- **trop militante**, l'expert ne serait que le « *porte-plume* » de l'organisation syndicale ou au mieux le vernis scientifique de ses revendications. Il est vrai que « *L'expertise ne produit pas seulement des connaissances, mais produit aussi de la légitimité* » (Bachelier, 2016). ;

- **trop neutre**, il se limiterait à « *poser des diagnostics, clarifier des problèmes, évaluer des enjeux* » sans autre prise de position (P. Cristofalo, 2009).

• **trop experte**, il disqualifierait la légitimité des représentants du personnel à formuler une parole autonome, (Adam et Barnier, 2013).

Dans le panorama des figures de l'expert CHSCT, celui-ci est, qu'il le veuille ou non, embarqué dans une situation humaine à laquelle il ne peut être complètement étranger (pas d'exterritorialité). Il en est un des acteurs et ne peut rester neutre face aux débats de valeurs portant sur des situations très immédiates et localisées mais qui ont toujours à voir avec des valeurs plus générales de « bien commun ».

Sans neutralité, on peut néanmoins prétendre à une éthique professionnelle de l'intervenant qui s'appuie sur :

- la transparence de ses méthodes et de sa démonstration pour qu'elle puisse être loyalement débattue par le raisonnement plutôt que l'argument d'autorité ou de force.

- la transparence de son positionnement à l'égard des critères d'évaluation des organisations de travail. Par exemple, nous postulons que les critères de santé sont prioritaires sur les critères de performance financière. Ou encore, nous défendons une « prévention sans exclusion », dans l'héritage Wisnérien³, ce qui détermine des organisations de travail où l'essentiel de la population en âge de travailler aurait sa place pour travailler en santé durant les 42,5 années de cotisations requises.

Rendre visible ces postulats finalement très politiques c'est aussi participer à la construction politique du « point de vue du travail » : à quelles représentations du travail dans la société nous référons-nous ?

4 – Non-délégation et démocratie au travail

Contribuer à penser le « point de vue du travail » n'est pas décider de toutes les conclusions à en tirer : « que les ouvriers ne délèguent à personne (ni à des spécialistes, ni à des permanents syndicaux, ni à des

³ Rapport Wisner et Marcellin (1971), *A quel homme le travail doit-il être adapté ?*

permanents politiques) leur volonté de comprendre et de transformer le monde » (Cornu, 2001). Car, parmi les critiques faites à l'expertise, celle qui nous paraît la plus sensible est celle du risque de délégation de la compréhension et de la transformation du monde aux experts. Tout pousse aujourd'hui à déséquilibrer les dispositifs de production de connaissances sur le travail du côté des savoirs savants. Sans une attention permanente à l'expression des « forces d'appel et de rappel » des protagonistes, la délégation peut conduire au mieux à une « *ergonomie améliorée* » (Duraffourg, 2002) au pire à une usurpation des savoirs.

Le pendant de la problématique de la délégation, est celle de la démocratie. « *La connaissance et la reconnaissance du travail réel pose de façon centrale la question de la démocratie dans la société à travers le rôle réellement reconnu aux salariés dans la vie et les projets de l'entreprise* » (Duraffourg, 2002). L'expertise, et plus largement l'intervention en situation de travail, sur convocation des travailleurs ou de leurs représentants, pose aussi la question de la démocratie au travail.

En ce sens, si l'expertise CHSCT enrichit l'expression du « point de vue du travail », elle peut prétendre à un projet émancipateur. Ça l'est d'autant plus quand parfois l'expérience d'un débat sur le travail lors d'une expertise convainc certains acteurs de l'entreprise que c'est une approche à pérenniser dans les pratiques de prévention des risques, de conduite du changement, dans les pratiques syndicales, ...

CONCLUSIONS

Nous manquerions de rigueur et d'honnêteté si nous donnions à penser que l'approche défendue ici soit unanimement partagée par les experts CHSCT et le collectif de notre structure est lui aussi traversé par des débats parfois tendus sur les bonnes manières de défendre le « point

du vue du travail ». La pertinence stratégique d'un détour par l'analyse de l'activité de travail est parfois même contestée dans l'état actuel des relations sociales. Les conditions difficiles d'exercice du métier d'expert CHSCT, dont les marges de manœuvres financières, temporelles, et finalement d'accès aux situations de travail, risquent de se réduire encore, poussent à des repositionnements stratégiques. Nous sommes soumis à la tentation d'une « expertise experte » qui dans une approche normative concentre l'analyse du travail sur l'application des normes juridiques, la dénonciation des normes de domination sociale ou focalise l'évaluation des risques professionnels sur les normes biologiques de la santé, ... Ou encore, à la tentation d'expertises hors-sol, fondées sur l'examen des résultats apparents du travail⁴. Nous sommes également, plus que jamais, soumis à la tentation de l'expertise en stratégie politique des rapports de forces où l'expert deviendrait un guide de conscience d'un syndicalisme affaibli et de travailleurs en manque de repères idéologiques précis pour décrypter les évolutions du travail.

Nous ne pensons pas devoir échapper strictement à toutes ces tentations, mais c'est là que la notion de « point de vue du travail » apparaît comme un garde-fou face aux limites d'une conception trop normative et trop extérieure à l'activité. Rappeler dans nos pratiques le « point de vue du travail », c'est alors dans une approche ergologique, alimenter les débats sur le travail d'un regard sur la singularité des activités, c'est favoriser une socialisation des débats de normes et de valeurs qui se vivent dans l'activité et c'est enfin considérer que « rien de sérieux ne peut être dit sur le travail indépendamment de ceux qui travaillent » (Di Ruzza, 2003).

⁴ Quid du « point de vue du travail » dans les expertises sur la « politique sociale des entreprises » réservées aux cabinets d'experts-comptables ?

BIBLIOGRAPHIE / SITOGRAFIE

Adam H. et Barnier L.-M. (2013), *La santé n'a pas de prix. Voyage au cœur des Comités hygiène sécurité et conditions de travail*, Paris, Syllepse.

Bachelier E. (2016), *Les modalités d'appropriation des expertises CE et CHSCT par les représentants du personnel*, Thèse de doctorat en Philosophie, AMU.

Cornu R. (2001), *Education, savoir et production*, Editions de l'Université de Bruxelles.

Cristofalo, P., (2009), «L'institutionnalisation d'une fonction d'expertise et de conseil auprès des élus du personnel », *Cahiers internationaux de sociologie*, 2009/1 (n°126), p. 81-98.

Di Ruzza R. et Halevy J. (2003), *De l'économie politique à l'ergologie. Lettre aux amis*, Paris, L'Harmattan.

Duraffourg, J., (2002), « Le travail, rien que le travail mais tout le travail », in Hubault F., *Le métier d'ergonome. Séminaire Paris du 27 au 31 mai 2002*, Toulouse, Octarès, 2003.

Durrive L. (2015), *L'expérience des normes - Comprendre l'activité humaine avec la démarche ergologique*, Toulouse, Editions Octarès.

Schwartz, Y., (2000), *Le paradigme ergologique ou le métier de Philosophe*, Toulouse, Editions Octarès.

Schwartz, Y., (1996), « Ergonomie, Philosophie et exterritorialité », in Daniellou François (dir.) (1996), *L'ergonomie en quête de ses principes, débats épistémologiques*, Toulouse, Editions Octarès



Texte original.*

L'adoption du point de vue de l'activité : une valeur ajoutée pour l'animation de formations réflexives sur les pratiques professionnelles

Patrick SAGORY, Université de Bordeaux et ErgoPREVENTION

IUT/Département HSE, 15 rue de Naudet, 33175 GRADIGNAN Cedex et
ErgoPREVENTION, 23 rue Calvé, 33000 Bordeaux,

patrick.sagory@u-bordeaux.fr et patrick.sagory@ergoprevention.fr

Résumé. Partant de la sollicitation d'une mutuelle gérant neuf EHPAD, souhaitant favoriser des échanges sur les manières de travailler pour construire des gestes et des savoir-faire communs, la formation-action présentée dans cette communication a fait une place centrale à des « ateliers de discussion sur des situations concrètes de travail », visant à faire adopter le « point de vue de l'activité » par les stagiaires eux-mêmes. Moyen de « donner à voir et partager » les conditions réelles de réalisation de leur travail, de révéler les injonctions contradictoires de l'organisation, ainsi que les impacts de certaines décisions médicales ou sociales sur la qualité de la prise en charge des résidents. Il permet aussi de révéler, les besoins d'une présence régulatrice de l'encadrement de proximité et d'une coordination des prescripteurs. C'est un levier pour reconstruire de la cohésion entre les métiers et organiser des confrontations « apaisées » sur les pratiques professionnelles. Parce qu'on peut lire l'ensemble du fonctionnement de l'entreprise dans l'activité (Duraffourg, 1988), l'adoption de ce point de vue peut apporter une contribution utile pour concevoir des organisations qui permettent à la fois de garantir une bonne qualité de prise en charge aux résidents et des conditions de travail soutenables aux soignants.

Mots-clés : EHPAD, aide soignante, formation-action, point de vue du travail

Adoption of the activity point of view: Added value for the animation of reflective training on professional practices.

Abstract. Starting from the ask of a "mutuelle" managing nine EHPAD, wishing to promote exchanges on the ways of working to build common gestures and know-how, the training-action presented in this communication has made a main place to "discussion workshops on concrete work situations", aiming at the adoption of the "activity point of view" by the trainees themselves. Way to "give to see and share" the actual conditions for the realization of their work, to show the contradictory injunctions of the organization, as well as the impacts of different medical or social decisions on the quality of the management of the Residents. It also allows revealing, the needs of a regulatory presence of the proximity supervision and a coordination of the sharholders. It is a mean to rebuild cohesion between jobs and to organize "appeased" confrontation on professional practices. Because we can read the whole fonction of the company in the activity (Duraffourg, 1988), the adoption of this point of view can make a useful contribution to design organizations that allow both to guarantee a good quality of Support for residents and sustainable working conditions for caregivers.

Keywords: EHPAD, caregiver, training-action, work point of view.



Texte original*.

INTRODUCTION

En décembre 2015, la Direction du réseau et les membres du CHSCT d'une mutuelle gérant neuf EHPAD⁵ définissent le contenu d'une mission d'analyse des facteurs de risques professionnels au sein des EHPAD. Cette mission est confiée à un cabinet de conseil. Suite au diagnostic qu'il restitue en mars 2016, un plan d'action est finalisé fin 2016 par un groupe de travail constitué de représentants du personnel au CHSCT (commun à la majorité des EHPAD) et de directeurs d'établissements⁶. L'une des actions de ce plan, centrée sur les métiers d'Aides Soignantes, nous est confiée en juillet 2017. Il s'agit de « *permettre des échanges sur les manières de travailler pour construire des gestes et des savoir-faire communs en s'appuyant sur des temps d'échanges entre équipes et un travail avec un ergonome afin de « visualiser » les situations de travail, les mettre en débat et harmoniser les pratiques, afin de dépasser les tensions constatées au sein des équipes.*

Notre intervention a consisté en l'animation de formations-actions comportant notamment des « ateliers de discussion sur des situations concrètes de travail ». Nous présentons ici d'une part les caractéristiques de ces ateliers, d'autre part les principaux enseignements émanant de cette démarche expérimentale.

Nous soulignons enfin deux pistes de réflexion à approfondir avant d'envisager son éventuel déploiement.

SITUATION ET MÉTHODES

Le cahier des charges rédigé par la Mutuelle formule trois objectifs principaux :

- Donner du sens à l'acte professionnel et impulser une dynamique sur les gestes et savoir-faire soignants communs ;

- Favoriser la prise en compte des risques professionnels et l'utilisation des aides techniques, réaliser les gestes adaptés à la manutention d'objets ou de personnes, appliquer les règles de sécurité, aborder les pratiques collectivement en s'appuyant sur un travail réflexif.
- Valoriser le travail des soignants et identifier des axes d'amélioration sur le terrain.

Pour y répondre, nous avons proposé d'animer des « espaces de discussion sur le travail » visant à inscrire les EHPAD dans une double dynamique de reconstruction collective du sens donné au travail et d'amélioration continue des conditions de travail

Cette proposition s'inscrit dans les orientations suggérées par l'accord national interprofessionnel du 19 juin 2013, « vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle », qui encourage les entreprises à développer des espaces de discussion sur le travail. Elle s'inspire des travaux de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) qui met en avant une triple visée des « espaces de discussion sur le travail » en termes de bénéfices pour les salariés, l'entreprise et le travail.

La démarche proposée comporte trois étapes :

- Deux premières journées en salle, essentiellement consacrées à des apports de connaissances (TMS, RPS, QVT) et à des analyses de cas pratiques issus de l'expérience de l'ergonome-formateur, s'appuyant sur de nombreuses photographies de situations de travail, voire des vidéos, puis à une appropriation d'outils « simples » destinés à favoriser la « captation » d'une situation de travail « caractéristique⁷ » qu'elles devront

⁵ Etablissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes.

⁶ Ces établissements sont répartis sur le territoire métropolitain. Ils comptent de 45 à 140 places d'hébergement, dont une partie en unité de vie protégée pour la plupart d'entre eux.

⁷ Il peut s'agir de pratiques qu'elles souhaitent valoriser ou qu'elles considèrent insatisfaisantes, de pratiques variant selon les équipes, de situations difficiles qu'elles ne parviennent pas à réaliser de manière satisfaisante, d'événements non souhaités ayant des conséquences sur la qualité de leur travail ou leurs conditions de travail, de situations symptomatiques de la « perte de sens » de leur travail...



Texte original*.

présenter en binôme lors de la troisième journée de formation en salle, environ un mois plus tard.

- La réalisation d'un travail de « captation/description » d'au moins une situation de travail ;
- Une troisième journée consacrée aux « ateliers de discussion sur des situations concrètes de travail », dédiés aux présentations des situations de travail « captées », à leur mise en débat et à la confrontation des expériences.

Pour animer ces ateliers réflexifs sur la pratique, le parti pris pédagogique consiste à animer les échanges entre stagiaires à partir de la description concrète qu'elles font de situations de travail choisies, vécues par elles-mêmes. Chaque atelier dure une demi-journée. Au moins deux situations de travail sont présentées et mises en débat, en trois temps :

- Premier temps : présentation documentée (événements significatifs, photos et/ou vidéos...) de la situation de travail.
- Second temps : animation des échanges entre participants s'appuyant sur des modalités méthodologiques empruntées à la « clinique de l'activité ». Il s'agit de faire expliciter sa pratique à l'oratrice (Pourquoi elle fait ce qu'elle fait comme elle le fait ?) et solliciter l'expression des autres participant(e)s sur cette pratique et sur leurs propres pratiques face à cette même situation.
- Troisième temps : déploiement d'un questionnement prospectif et rétrospectif autour de ces pratiques différentes, suscitant des échanges et débats sur leurs conséquences potentielles sur les conditions de travail et la santé, à court moyen et long terme, afin de renforcer la « valeur » qui leur est accordée dans les pratiques quotidiennes de chacun.

L'animateur poursuit plusieurs objectifs :

- Favoriser l'expression de chacune sur son travail et les modalités de sa mobilisation (faire entendre les réalités du travail vécu) ;
- Permettre à chacune d'exprimer ce qui est compliqué à gérer dans son travail (avec

les résidents, ses collègues, sa hiérarchie), ce qui fait mal, les « tensions » ressenties ;

- Favoriser l'émergence de compromis issus d'un travail collectif de confrontation des objectifs stratégiques avec les réalités opérationnelles quotidiennes ;
- Faire émerger des propositions concrètes permettant d'améliorer l'organisation et les conditions de travail ;
- Alimenter une dynamique de développement professionnel...

RÉSULTATS

La Mutuelle ayant laissé des marges de manœuvre à chacun de ses EHPAD, les conditions concrètes de mise en œuvre vont varier selon les sites : journées de formation précédées de journées d'observation, groupe constitué exclusivement d'AS ou faisant fonction, groupes pluri-professionnels...

Cette diversité élargit le périmètre des enseignements potentiels de cette expérience plurielle, concernant la valeur ajoutée qu'apporte l'adoption du « point de vue de l'activité » par les professionnels eux-mêmes pour alimenter les débats entre eux au sein des ateliers, aidés par les « objets intermédiaires » que sont alors les narrations, photos et/ou vidéos.

Le point de vue de l'activité doit ici être compris comme Duraffourg (1988) le définissait : « *Ce point de vue est l'activité concrète de travail. Il est exempt de tout jugement. L'activité n'est pas simple ou compliquée, intéressante ou monotone. Elle EST un objet de connaissance à partir duquel il est possible de lire l'ensemble du fonctionnement de l'entreprise et son évolution. Cette lecture permettra de mettre en relation des réalités apparemment éloignées et d'identifier ainsi des nœuds, des conjonctions, des contradictions que l'on pourra alors envisager de traiter.* »

Le premier enseignement majeur tient à la posture adoptée par l'ergonome-formateur, à savoir, avoir la préoccupation permanente de questionner « du point de vue de l'activité concrète de travail », puissant levier d'expression des travailleurs sur leur travail et de reconnaissance (parce qu'on s'intéresse à



Texte original.*

leur travail). Toutes les stagiaires ont présenté au moins une situation de travail répondant aux attentes, même celles qui avaient été les plus en difficulté pour prendre la parole lors de la première séquence. Puis elles ont pleinement contribué aux échanges qui ont suivi.

Les autres enseignements tiennent à la valeur ajoutée qu'apporte l'adoption du point de vue de l'activité par les stagiaires elles-mêmes pour alimenter des échanges porteurs de transformations des situations de travail lors de ces ateliers :

- C'est tout d'abord un moyen de « donner à voir et partager » les conditions réelles de réalisation de son travail, de préciser les inadaptations des locaux et matériels mis à sa disposition, les difficultés rencontrées avec certains résidents... Si cette dimension est « classique » en ergonomie, l'invitation faite aux stagiaires de présenter des situations concrètes de travail leur permet d'attirer l'attention sur les caractéristiques des locaux ou matériels qui aggravent leurs conditions de travail (encombrement des chambres qui ne permet pas d'utiliser les lèves-personnes ou de rapprocher le fauteuil au plus près du lit, chariot de linge trop haut, n'offrant pas la visibilité qui permettrait de le pousser plutôt que de le tirer, barrières amovibles lourdes, disque de transfert pivotant inadapté, chariot-repas impossible à manipuler sans se contorsionner, étagères murales dans lesquelles on se cogne lors des ménages ou soins, conception des chambres qui ne permet pas de rentrer un chariot-douche, résidents récalcitrants qui nécessitent de mobiliser des trésors d'inventivité pour parvenir malgré tout à leur dispenser les soins prescrits...)
- C'est aussi un moyen de révéler les injonctions contradictoires de l'organisation et les trop faibles marges de manœuvre organisationnelles, qui impliquent de réaliser de multiples arbitrages réalisés tout au long de la journée. Pour prévenir la progression de la dépendance, les AS et ASH⁸ sont formées

et/ou ont pour consigne de « faire faire » le plus possible (petit-déjeuner, toilette, repas...) par les résidents eux-mêmes. Mais cette « stimulation » peut être très « consommatrice » de temps avec les résidents les plus dépendants. Expliquer concrètement, en contextualisant, pourquoi elles basculent fréquemment du « faire faire » au « faire à la place de », par manque de temps, est par exemple révélateur de ces contradictions qu'il faut travailler. Présenter concrètement l'impact d'une chute d'un résident en matinée sur l'organisation du travail des AS et ASH est très intéressant pour illustrer l'étroitesse des marges de manœuvre dont elles disposent. En effet, elles doivent généralement se mobiliser à plusieurs pour en apprécier la gravité, décider de faire appel ou pas à un médecin ou aux secours, sécuriser le résident, l'aider à se relever, le raccompagner dans sa chambre, s'assurer qu'il s'apaise... Cette prise en charge peut occuper 2 ou 3 soignantes pendant 15 à 30 minutes, voire davantage. La narration des choix qu'elles doivent alors faire pour terminer les toilettes et ménages avant 11h45, heure du début des transferts vers la salle de restauration, est un matériau très intéressant pour réfléchir aux marges de manœuvre nécessaires pour que de tels incidents puissent être récupérés autrement qu'au détriment de leurs conditions de travail.

- C'est aussi un révélateur de leur charge cognitive. Une AS décrira par exemple ses conditions concrètes de travail lors de la distribution du goûter le week-end qui se fait entre 15h et 16h30. Il n'y a alors ni personnel d'accueil, ni personnel d'administration, ni IDE⁹ (coupure entre 14h et 16h30), ni PASA¹⁰, ni animatrice. Elle se retrouve alors seule sur son aile de bâtiment pour distribuer le goûter à une

⁹ Infirmier diplômé d'état.

¹⁰ Pôle d'activités et de soins adaptés. Dédiés aux résidents ayant des troubles modérés du comportement, ils proposent, dans la journée, des activités sociales et thérapeutiques au sein d'un espace de vie spécialement aménagé.

⁸ Aides-soignants et agents de service hospitalier.



Texte original.*

cinquantaine de résidents, dont certains sont en « aide totale », répondre aux sonnettes et aux appels téléphoniques entrants, ainsi qu'aux sollicitations des familles, très présentes et demandeuses le week-end : les urgences s'enchaînent... et les sujets d'insatisfaction aussi. Ceci a pour conséquence un sentiment de solitude face aux imprévus potentiels, un sentiment de travail « bâclé », des tensions avec les familles auxquels on ne peut pas accorder autant de temps qu'elles le souhaiteraient, voire avec les collègues de la cuisine lorsque le chariot des goûters n'est pas prêt à l'heure...

- Il permet aussi de révéler l'impact des décisions médicales sur les conditions de travail des soignants. Une AS présente, photos à l'appui, ses difficultés de manutention des matelas placés de part et d'autre du lit la nuit pour atténuer les conséquences d'une éventuelle chute du résident suite au retrait des barrières à la demande du médecin coordonnateur, hostile à toute forme de contention. L'AS a fait ce choix pour attirer l'attention du médecin coordonnateur sur les conséquences concrètes de sa prescription en termes d'aggravation des conditions de travail des soignants, en espérant qu'elle aille jusqu'à prescrire l'achat de matelas légers, plus facilement manipulables.
- Prenant l'exemple des infirmières intérimaires, il permet de mettre en exergue les conséquences de la précarisation de l'emploi sur la qualité de la prise en charge des résidents. Une AS présente le cas des résidents atteints de la maladie d'Alzheimer, qui doivent prendre leurs médicaments plusieurs fois par jour à des heures très précises. Suite au constat de glissements de tâches (distribution fréquente de ces médicaments par les AS), la cadre de santé (CS) a rappelé par note de service que la distribution des médicaments était strictement de la responsabilité des IDE. Si les IDE statutaires s'astreignent à respecter ce prescrit, elles sont souvent en difficulté du fait de leur charge de travail, de la

dispersion des résidents dans plusieurs ailes du bâtiment et des urgences auxquelles elles doivent répondre. En ce qui concerne les IDE intérimaires, intervenant parfois pour une seule vacation, elles n'ont souvent pas le temps de prendre connaissance des « prescrits » écrits avant de démarrer leur service. Leur méconnaissance des résidents et des locaux aggravent les difficultés rencontrées par les IDE statutaires et la distribution des médicaments n'en est que plus perturbée. L'AS illustre les multiples conséquences qu'elle doit alors gérer : crise d'angoisse des résidents, perte de confiance à l'égard des soignants, pratiques d'automédication, agressivité à son égard ou à l'égard des autres résidents, résidents qui ne veulent plus sortir de leur chambre de peur d'une crise...

- Il est révélateur du besoin d'une présence régulatrice de l'encadrement de proximité et de coordination des « prescripteurs ». Les échanges entre stagiaires ont souvent abouti à la mise en relief de sources de « tensions » persistantes, qu'elles ne parviennent pas pour diverses raisons à « réguler » entre elles, qui relèvent tout simplement d'arbitrages de l'encadrement de proximité : non-respect d'un protocole de soins, refus de l'entraide, pratiques assimilables à de la maltraitance... En l'absence de ces arbitrages (indisponibilité, refus de principe...), ces « tensions » évoluent parfois en conflits ouverts ou génèrent du mal-être. De même, ce sont parfois des prescriptions contradictoires qui sont à l'origine des difficultés qu'elles rencontrent : médecin coordonnateur qui contre-prescrit par rapport au médecin généraliste et au praticien hospitalier, CS qui donne pour consigne aux AS de ne pas suivre la prescription du médecin généraliste, sans que le médecin coordonnateur n'intervienne...
- Il est un levier pour (re)construire de la cohésion entre les différents métiers. Plusieurs des EHPAD ont fait le choix d'une composition pluri-professionnelle du groupe de stagiaires. Nous avons été



Texte original.*

surpris de constater que certaines participantes découvraient, à l'occasion de ces ateliers, le travail de collègues qu'elles fréquentent pourtant depuis 5 à 10 ans. Les échanges engagés à cette occasion témoignent pourtant de la volonté de chacun de ménager l'autre dès lors qu'il prend conscience des interdépendances entre les fonctions de chacun.

- Il se présente aussi comme un levier de confrontation « apaisée » sur les pratiques professionnelles. Toutes les « histoires » de situations concrètes de travail présentées et mises en débat à l'occasion de ces ateliers ont donné lieu à des échanges constructifs entre les participantes, y compris là où nous avons été alertés sur la présence de soignantes « en tension » entre elles. Avec l'appui de l'animateur soucieux de questionner en permanence « du point de vue de l'activité concrète de travail », donner à voir son activité concrète a permis à chacune de bénéficier de suggestions et conseils respectueux de sa propre pratique.

DISCUSSION

Si le travail réflexif réalisé à l'occasion de ces ateliers de « discussion sur des situations concrètes de travail », animés à partir « d'histoires » étayées de faits et de vécus, a été apprécié, deux questionnements récurrents lors des « tours de table » de fin de formation ont plus particulièrement retenus notre attention :

- Les ateliers de « discussion sur des situations concrètes de travail » sont-ils de nouvelles formes de groupes d'analyse des pratiques ?

Nombre de stagiaires ont fait un parallèle avec les groupes de parole ou d'échanges de pratiques parfois mis en place au sein de leur EHPAD, animés en général par des psychologues. S'ils en apprécient l'utilité lorsqu'ils sont confrontés à des événements affectivement douloureux, ils expliquent aussi leur désaffection par l'absence de visée transformatrice de leurs conditions de travail. Par leur ancrage aux situations concrètes de travail et leur optique transformatrice, les

ateliers de « discussion sur des situations concrètes de travail » ne pourraient-ils pas en être un complément judicieux ?

- Les ateliers de « discussion sur des situations concrètes de travail » sont-ils un nouvel outil managérial ?

L'autre interrogation concerne la place de l'encadrement. Certaines ont regretté leur absence, d'autres ont souligné que la parole n'aurait pas pu circuler de la même manière en leur présence. Nombre des stagiaires ont par ailleurs verbalisé un soulagement d'avoir pu partager les difficultés qu'elles rencontrent et bénéficier de suggestions pour envisager des issues. Plusieurs questions sont à instruire en amont de l'éventuel déploiement de ce dispositif expérimental au sein de la mutuelle :

- Faut-il déployer sur la base de groupes métiers ou pluri-professionnels ? Faut-il s'appuyer sur une complémentarité entre les deux ?
- Par quels types de « profils » ces ateliers doivent-ils être animés ?
- Quelle place donner à l'encadrement de proximité ? Faut-il les intégrer au sein des ateliers ? Faut-il plutôt prévoir un processus en deux étapes : la première s'appuyant sur des groupes métiers et/ou pluri-professionnels, dédiés à la « collecte » des descriptions de situations concrètes, la seconde étant élargie à l'encadrement de proximité, davantage dédiée aux prises de décisions de transformations ?
- Quelle place donner à ces ateliers dans le processus managérial ? Faut-il former l'encadrement de proximité à l'animation de tels ateliers ?

CONCLUSION

De tels « espaces de discussion » permette de « rapatrier » un matériau précieux pour traiter conjointement d'une part des enjeux de qualité des soins dispensés aux résidents, d'autre part des enjeux de conditions de travail des soignants, grâce au parti pris pédagogique consistant à s'attacher à des situations concrètes de travail, permettant de valoriser « le point de vue de l'activité ». Les situations ainsi mises en débat permettent de pointer les



Texte original.*

contradictions éventuelles entre les différentes logiques de prescription (qualité des soins, respect des contraintes budgétaires...), puis de s'interroger sur les modalités permettant d'en prévenir les effets délétères sur la santé des soignants. Si les équipes dirigeantes semblent sensibles aux arguments présentés, elles invoquent aussi très souvent les contraintes budgétaires qui s'imposent à elles. Cela signifie-t-il qu'il faudrait aussi trouver un moyen de faire remonter aux autorités de santé les singularités de ces établissements, afin qu'ils tiennent compte dans le calcul de leurs dotations des besoins de marges de manœuvre budgétaires et organisationnelles afin d'offrir à la fois une bonne qualité de prise en charge des résidents et des conditions de travail soutenables aux soignants ?

BIBLIOGRAPHIE

Arnoud, J., Perez Toralla, MS., L'intervention capacitante : quels enjeux pour la pratique de l'ergonomie ?, *Activités*, vol. 14-n°2, 23 pp., <http://journals.openedition.org/activites/3042>.

Casse, C., Caroly, S., Les espaces de débat comme méthodologie d'intervention capacitante pour enrichir le retour

d'expérience, *Activités*, vol. 14-n°2, 25 pp.,

<http://journals.openedition.org/activites/3008>.

Detchessahar, M., Devigne, M., Grevin, A., Stimec, A., Contribution au débat sur les excès et les déficits du management : trois études de cas dans des établissements de santé, in Bardelli (Dir), *La souffrance au travail : quelle responsabilité de l'entreprise ?*, 2012 Armand Colin, pp. 293-318.

Duraffourg, J., Structurer le champ des conditions de travail, 1988, document interne, A.C.T.I.V.I.T.E, Grenoble.

Falzon, P. (Dir), *Ergonomie constructive*, puf, 07/2013, 249 pages.

Les espaces de discussion sur le travail : un outil mettre en débat le travail, HAS-Anact, septembre 2017.

Marquier, R., Chenal, C., Jolidon, P., Laurent, T., Peyrot, P., Straub, T., Toldre, C., 09/2016, Des conditions de travail en EHPAD vécues comme difficiles par des personnels très engagés, *Les dossiers de la Drees*, n°5, 31 pages.



Texte original*.

Le « *point de vue du travail* » à l'épreuve de la conception et des grands projets

José Marçal JACKSON Filho,

Fundacentro ERBS, Chercheur et intervenant Fundacentro ERBS, Praça José Bonifácio, 53 sala 92,
11013-190 Santos SP, Brésil

jose.jackson@fundacentro.gov.br

Laurence BELLIÈS

Aix Marseille Université, PAST en ergonomie à l'Institut d'Ergologie et d'Histoire de la philosophie,
29 avenue Robert Schuman, 13 629, Aix en Provence cedex et Ergonome interne à Airbus Helicopters,
Aéroport Marseille-Provence, 13725 Marignane Cédex,

laurence.bellies@univ-amu.fr ; laurence.bellies@airbus.com

Résumé. Sur la base d'une relecture de trente années d'expérience en accompagnement ergonomique de projets de conception ou de transformation dans de grandes institutions, les auteurs posent quatre questions fondamentales en lien avec le concept de point de vue du travail. Comment articuler le micro des situations de travail avec le macro des décisions prises au niveau du gouvernement du travail quand celui-ci est dilué ? Comment prendre en compte et débattre de l'ensemble des dimensions du travail, et non exclusivement de la technique, sachant que les dimensions structurelles et propres aux règles soulèvent des enjeux sociaux, auxquels les équipes projet sont rarement préparées ? Comment prendre en compte l'activité de travail dans sa complexité et ne pas retenir que la tâche ? Et enfin, comment prétendre prévenir les problèmes de santé des utilisateurs futurs et des membres des équipes projet en intégrant au plus tôt le point de vue du travail ?

Mots-clés : Pratique, conception, temps, intensification, débat

The "work point of view" in the test of design and major projects

Abstract. Based on a reflection of thirty years of ergonomics practice in design process in large companies, the authors ask four fundamental questions related to the concept of the point of view of work. How should ergonomists articulate the micro dimension of work situations with the macro dimensions where decisions are taken by the government of work, when this one is diluted in many stances of design spaces? How can ergonomists influence design process in order that not only technical issues, but all the dimensions of work are taken into account (and debated), even if one knows that project teams are rarely prepared to deal with social issues related to organizational rules? How should ergonomists influence designers to take into account the complexity of work activity, and not to just consider the task? And finally, how can ergonomists intend to prevent health problems of future users and designers by integrating as soon as possible the point of view of the work?

Keywords: Practice, design, time, intensification, debate

*Ce texte original a été produit dans le cadre du congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française qui s'est tenu à Bordeaux du 3 au 5 octobre 2018. Il est permis d'en faire une copie papier ou digitale pour un usage pédagogique ou universitaire, en citant la source exacte du document, qui est la suivante :

Jackson J.M., Belliès, L., (2018). Le « *point de vue du travail* » à l'épreuve de la conception et des grands projets. Actes du 53^{ème} Congrès de la SELF, Bordeaux, 3-5 Octobre 2018. Aucun usage commercial ne peut en être fait sans l'accord des éditeurs ou archiveurs électroniques. Permission to make digital or hard copies of all or part of this work for personal or classroom use is granted without fee provided that copies are not made or distributed for profit or commercial advantage and that copies bear this notice and the full citation on the first page.

INTRODUCTION

Dans cet article, le concept de « point de vue du travail » (Duraffourg, 2000), est entendu d'une part comme une articulation fondamentale entre ce qui se passe dans les activités des hommes et des femmes et les décisions qui sont prises à un niveau global par le gouvernement du travail et d'autre part comme l'opportunité de débat dans nos institutions.

Dans le champ des grandes entreprises et des grands projets de transformation, la question est de savoir si, le réel des situations de travail et de référence, re-travaillé avec nos outils de projection dans une réalité à venir, a encore le pouvoir d'influencer les équipes projets dans leurs choix. Et, est-ce que cette singularité des situations de travail est suffisamment débattue afin que les besoins du travail de demain puissent être pris en compte dans les arbitrages des équipes projet.

Les questions sous-jacentes sont :

- Comment interroger le gouvernement du travail quand ce dernier est dilué ?
- Comment prendre en compte et débattre de l'activité de travail et non de la tâche ?
- Et pouvons-nous encore prétendre prévenir les problématiques de santé pour les utilisateurs finaux et des équipes projet ?

POURQUOI LE POINT DE VUE DU TRAVAIL EST UN CONCEPT PLUS POLITIQUE QU'ANALYTIQUE

Considérant que les ergonomes participent à la lecture du point de vue du travail à la lueur de l'analyse de l'activité et que cette dernière est « *une méthode de décryptage du mode de fonctionnement de l'homme au travail* » (Teiger, 1993), nous pourrions penser que ce point de vue puisse être utile dans la compréhension des enjeux sur le travail et donc pris en compte dans les décisions sur le travail. Mais mettre en discussion le point de vue sur le travail, c'est forcément affronter ceux qui

adoptent un point de vue différent de celui de l'activité de travail, comme par exemple le point de vue sur les résultats (la productivité, le rendement, la qualité,...). Affronter d'autres points de vue, c'est dans la pratique un acte politique (Duraffourg, 1995) et organiser « *des constructions, justifiées comme telles en fonction des objectifs de compréhension pour l'action que l'on vise* » (Méliier, 1995) est aussi une construction politique, des choix réalisés en fonction de nos valeurs comme personnes et comme professionnels.

LES ERGONOMES EN PROJET

Paradigme dominant

Face à des modifications rapides des structures des marchés après les trente glorieuses, amenant certaines limites, surtout en terme d'efficacité, des processus de conception dits séquentiels, certaines formes de rationalisation des structures projet ont suivies jusque dans les années 1980. Ainsi, différents modèles d'ingénierie simultanée, intégrée, ou concourante ont été proposés. Ces différents modèles visaient une réduction des coûts et des délais et si possible de meilleures interactions entre les divers acteurs des projets (Bossard, 1997).

Mais, l'analyse a posteriori de différentes conduites de projet, montraient un manque d'implication opérationnelle de la part de la maîtrise d'ouvrage si portée par la haute Direction, car « diluée », « éloignée » du champ opérationnel ou a contrario une maîtrise d'ouvrage orientée maîtrise d'œuvre pour laquelle les questions sur l'organisation du travail ou de formation des futurs opérateurs étaient souvent à la traîne de la technique (Garrigou et al., 1998).

Pourtant, les ergonomes ont cherché très tôt à accompagner ces processus de production de compromis (Daniellou, 1994), en provoquant des interactions entre les acteurs projet, en proposant la

constitution de groupes de travail, de groupes de suivi, d'espaces de régulation et de gestion de la dynamique sociale (Jackson, 1998).

Considérant, d'un point de vue théorique, que la conception est « *un acte technique efficace* » (Haudricourt, 1987), les approches ergonomiques se sont développées en mettant en relation trois pôles :

- le "concepteur" (celui qui crée, qui produit un acte de conception),
- les "évaluateurs" (groupe receveur de l'innovation),
- et la "représentation du réel", c'est à dire en ce qui nous concerne, tout au long de la démarche de conception, tantôt en référence à la situation existante et tantôt en référence à la situation future possible à des stades plus ou moins avancés.

Ainsi, le **concepteur** définit un « réel à construire » qui repose sur des savoirs et savoir-faire antérieurs acquis avec l'expérience et à travers les formes organisationnelles dans lesquelles il a évolué, élabore des représentations compatibles avec le projet, afin de les évaluer et de les soumettre une fois médiatisées sous forme « d'objets intermédiaires » à l'évaluation du groupe receveur. Cette évaluation est soumise à la double sanction de l'**efficacité** et de la **tradition**. Les critères d'efficacité se traduisent par la reconnaissance d'un minimum d'avantages techniques, économiques ou sociaux à l'objet, alors que les critères propres à la tradition renvoient aux systèmes de signes, de croyances, de valeurs, aux coutumes et aux rites du groupe receveur. Sans référence à la tradition, l'objet défini par le concepteur ne serait pas intelligible, dénué de sens, pour les évaluateurs du groupe receveur. Et nous avons constaté que, suivant la **nature** de l'objet (technique, relatif aux règles, structurel) et les **enjeux** soulevés par cet objet (efficacité, social, sécurité, santé), les arguments mobilisés par le groupe receveur étaient d'autant plus en lien avec

leur tradition que la nature de l'objet était structurelle et que les enjeux soulevés renvoyaient à leur rôle d'acteurs sociaux dans l'activité future (mission individuelle et collective, responsabilités). A contrario, sans ces enjeux, l'évaluation se faisait sous l'angle de l'efficacité technique, normative, voire esthétique (Bellès, 2002).

Retour d'expérience

Depuis, nous n'avons cessé de renouveler cette expérience en travaillant avec des concepteurs très innovants dans la construction d'objets intermédiaires. Sur la dimension technique, les outils numériques, 3D, de réalité virtuelle et augmentée présentent chacun des avantages (projection de plus en plus proche de la réalité jusqu'à l'échelle 1) et des inconvénients (outil de spécialiste, heures de développement, coût). Ils sont à utiliser en fonction de ce que nous devons approfondir dans le projet (par exemple sur des questions d'accessibilité les logiciels 3D sont suffisants). Mais, globalement, nous pouvons noter que nous avons des outils qui permettent de se projeter de plus en plus concrètement dans le futur.

En revanche, sur les autres dimensions de l'organisation du travail, à savoir les règles et la structure, c'est plus compliqué.

Dans notre première expérience d'accompagnement de la conception d'une chaîne de montage, au-delà de l'architecture du bâtiment et de la conception des espaces de travail et des moyens industriels, nous avons essayé de redéfinir avec l'équipe projet le rôle futur du chef d'équipe (Bellès et al., 2008). Et, encore une fois, nous avons pu mettre en débat certains déterminants techniques du travail, comme par exemple l'absence d'outils de gestion qui gênaient auprès des chefs d'équipe de nombreuses régulations (communications orales et déplacements inutiles), pour laquelle l'équipe projet a répondu en mettant en place une organisation en plateau sur un même espace de travail et en développant un outil de gestion et un serveur adaptés. Mais, sur l'axe propre aux règles de

fonctionnement et sur l'axe de la structure organisationnelle, le groupe projet a travaillé à un niveau fort d'abstraction. Il a défini des règles de gestion, réalisé des fiches de fonction, appelées « rôles et responsabilités » relativement « déconnectées » des situations existantes. Par ailleurs, il a été discuté du cœur de métier et de la formation initiale des chefs d'équipe sans avoir recours à un objet intermédiaire particulier, sans assurer une dialectique entre le singulier et le général. Ainsi, il a été décidé que dans l'organisation de la future chaîne d'assemblage, les chefs d'équipes ne seraient plus détenteurs du savoir technique. Or, notre analyse de l'activité existante montrait que la maîtrise des règles professionnelles et des savoir-faire spécifiques des métiers des chaînes de montage par les chefs d'équipe avait un effet très régulateur auprès des opérateurs qu'ils encadrent. Son absence, par conséquent, peut entraîner, pour les chefs d'équipe, une difficulté à répondre aux questions posées par les opérateurs et à définir les règles de travail.

Ainsi, on constate que toutes les dimensions pour se projeter dans l'organisation du travail futur n'ont pas été regardées avec le même niveau de détail et de concrétisation en absence d'objets intermédiaires. Plus récemment, nous avons été invités à participer à des séances de Ring numérique¹¹ afin de nous positionner sur l'ordonnancement des tâches futures en chaîne de montage. Cette simulation pourrait être pertinente pour identifier les difficultés de montage et arbitrer l'équilibrage des stations selon les principes du Lean Management. Mais la quantité de données gérées était tellement dense que le système informatique « plantait » assez souvent en séance. Et enfin, il s'avère que, malgré tout, le constat est que nous focalisons sur une tâche, au détriment d'une réflexion sur *l'activité*

¹¹ RING numérique : simulation 3D sur des outils CATIA / DELMIA

future possible et que nous perdons la globalité des tâches (vision globale).

Pour contrecarrer, ou ré-équilibrer légèrement ces points, nous avons dans l'équipe des ergonomes internes une proposition un peu plus exotique. En même temps que nous accompagnons les ingénieurs aux démarches d'industrialisation, nous leur proposons de développer une training room dans laquelle nous allons co-construire avec les opérateurs de la population future des progressions pédagogiques afin d'accompagner l'ensemble des opérateurs dans leur parcours formant. Les training rooms offrent donc l'opportunité de poursuivre la réflexion sur les organisations (dimensions techniques, structurelles et propres aux règles) en présence des protagonistes du travail de demain. Ainsi, les futurs utilisateurs sont les vecteurs de l'innovation et ont des opportunités complémentaires d'évaluer la conception. Par exemple, quand nous introduisons un nouvel outil ou une nouvelle technologie, l'opérateur va devoir développer de nouveaux savoir-faire, de nouveaux automatismes. Le débat qui s'instaure alors entre l'ergonome et l'opérateur à propos de son travail futur est de nature à se projeter sur une autre réalité afin d'évaluer la pertinence ou non du nouvel outil, de la nouvelle procédure, technologie, etc....

LES PERSPECTIVES

Dispositif dynamique à trois pôles

Les training rooms, dont la méthodologie a été mise au point par Aubert (2009), sont des espaces que nous proposons afin d'introduire un « *dialogue socratique à double sens* » (Schwartz, [1996], 2015) entre le pôle des concepteurs et le pôle du groupe receveur, au sens d'un dispositif dynamique à trois pôles (Bellies, et al., 2016). Il s'agit d'un dispositif qui permet un agir ergologique, « *c'est-à-dire une transformation en prenant en compte l'intelligence des travailleurs afin que cela ne débouche pas sur des transformations*

non voulues ou non souhaitées par eux, voire carrément opposées à leurs aspirations » (Jean, 2004). Dans cette perspective, c'est mettre en place un dispositif constitué d'un premier pôle (les concepteurs) ; d'un second pôle (le groupe receveur) ; et d'un troisième pôle immatériel qui met en dialogue les acteurs des deux premiers pôles dans des conditions éthiques et épistémologiques (ibid.) Ce dialogue sera plus ou moins formalisé ; sa fonction est de garantir des marges de manœuvre pour des régulations dans l'accompagnement du processus de conception. Toutefois, en l'absence de ce troisième pôle, toutes les dérives sont imaginables. Charge à l'ergonome d'équilibrer le poids respectif des pôles. Cette vision de la méthode a toujours été partagée par les ergonomes de l'activité au service du point de vue du travail mais n'a jamais été conceptualisée aussi clairement qu'en ergologie.

Intensification du travail et équilibre des forces

Malgré cela, les équipes projet d'aujourd'hui n'ont cessé de s'étoffer de spécialistes, souvent orientés maîtrise d'œuvre et non maîtrise d'ouvrage, réunies en plateau technique dans un même espace de travail (ingénierie simultanée), avec des méthodes très structurées et « agiles » où on cherche encore à diminuer les coûts et les délais tout en « embrassant » des problématiques très vastes « end to end ».

Les difficultés majeures rencontrées par les équipes projet sont l'intensification du travail et le manque d'efficacité en raison d'un manque d'équilibre des forces entre les processus descendants et remontants.

Concernant l'intensification du travail, cette caractéristique n'est pas nouvelle dans le champ du travail, et concerne pratiquement tous les corps de métier en raison des formes actuelles d'organisation du travail. « *Structurées sur la performance immédiate, elles s'inscrivent dans un **présentisme** opérant une rupture avec le passé ou la valorisation de l'expérience, et avec le futur, vécu par les*

travailleurs comme un perpétuel ajustement au présent. Ce présentisme empêche l'élaboration d'un parcours assurant une continuité entre passé, présent et futur » (Gaudard, 2016). Ainsi, l'histoire des personnes est « massacrée » (Duraffourg, 2000).

Concernant l'équilibre des forces, tant que la conception est dans une phase amont de type conceptuelle ou fonctionnelle, chacun entend, comprend le point de vue de l'autre et gère ces équilibres. Mais dès qu'on approfondit les questions, la cohérence ne peut plus être assurée par simple transmission d'information. Il faut travailler les cohérences pour ne pas craindre des incohérences, des solutions divergentes. Il faut donc instaurer un **débat**. Ceci multiplie les échanges dans des temporalités toujours plus courtes.

Les contraintes de temps et la réduction des marges de manœuvre dans les équipes projet pour faire un travail de qualité, « le travail empêché » se traduisent par des risques pour la santé : "burn-out" syndrome d'épuisement professionnel, alcoolisme, dépression dans une proportion inhabituellement élevée, conflits dans les équipes, absentéisme déjà identifiés par Schön en 1983 ! « *L'analyse ergonomique du travail, en mettant à jour ces temps multiples, en les mettant en débat, en les intégrant, participe à un projet d'écologie temporelle où temps sociaux et temps individuels pourraient s'épauler mutuellement en rendant disponibles passé et futur dans l'activité* » (Gaudard, C., 2016). Cette conception de l'ergonomie de l'activité rejoint les courants d'écologie humaine et d'ergologie, auxquels Duraffourg était attaché, « *milite pour une ergonomie des temps longs* ». « *L'activité qui donne pouvoir d'élaborer un parcours constructif est alors celle qui permet de faire histoire, de circuler entre champ d'expérience et horizon d'attente* » (Gaudard, ibid). On rejoint ici la notion d'activité humaine et d'usage de soi par soi et par les autres (Schwartz, 1997).

BIBLIOGRAPHIE / SITOGRAFIE

Aubert, S., (2009), Apport de l'ergonomie à la définition du contenu des savoir-faire de métier et à l'organisation de leur transmission. « C'est pas compliqué de percer un trou ! », in *Rapport de recherche du Centre d'Etudes de l'emploi n°64*, 2011.

Bellies, L., François, C., (2016), *L'accompagnement ergonomique d'un projet d'ingénierie de formation : outiller et accompagner les futurs formateurs pour transformer le travail*, Communication présentée au congrès de la SELF, Marseille.

Bellies, L., Beauguil, L., (2008), *L'accompagnement des projets de conception avec et sans objets intermédiaires : conséquences sur les coopérations entre acteurs de la conception*, Communication présentée au congrès de la SELF, Ajaccio.

Bellies, L., (2002) *La conception : processus d'élaboration et d'évaluation de représentation pour l'action*, Thèse de doctorat en ergonomie, EPHE, Paris, 217p

Bossard, P., Chanchevri, C., Leclair, P., (1997), *Ingénierie concourante, de la technique au social*, Ed Economica, Paris

Daniellou, F., (1994b) L'ergonome et les acteurs de la conception, in *Ergonomie et Ingénierie*, Actes du XXIX Congrès de la SELF, septembre 1994, Paris : Eyrolles, V. 1, p. 27-32.

Duraffourg, J., (2000), *Le travail et le point de vue de l'activité*, Entretiens de Durrive, L., Duc, M., (2000) DVD ORT Mars 2009.

Duraffourg, J., (1995), *Unicité de positionnement diversité des pratiques*, Communication présentée aux Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie intitulée « L'ergonome et les compromis », Mars 1995, Bordeaux

Garrigou, A. Thibault, J.F., Jackson, J.M., Martin, C., Bellies, L., Ledoux, E., (1998), Les enjeux de la constitution de collectifs

de maîtrise d'ouvrage dans les projets de conception d'installations industrielles et les projets architecturaux, Communication présentée au congrès francophone du management de projet, AFITEP, Nov 1998, Paris

Gaudard, C., (2016), "Activity, time and itineraries: for the integration of multiple times in the ergonomic analysis of work", *Le Travail Humain*, 3, 79, 209 – 232.

Haudricourt, A.G., (1987), *La technologie, sciences humaines*, Maison des sciences de l'homme, Paris.

Jackson, M., (1998), *Entre situations de gestions et situations de délibérations : l'action de l'ergonome dans les projets industriels*, Thèse de doctorat en ergonomie, CNAM, Paris, 189p.

Jean, R., (2004), Sur l'agir ergologique in Duraffourg, J., Vuillon, B. (Dir) *Alain Wisner et les tâches du présent. La bataille du travail réel*, Octarès Editions.

Méliet, B., (1995), *Diversité de positionnements, diversité de compromis ? Questions de choix, questions politiques !* Communication présentée aux Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie intitulée « L'ergonome et les compromis », Mars 1995, Bordeaux

Schwartz, Y (1997), *Reconnaissances du travail. Pour une approche ergologique*. PUF, Collection Le travail Humain, 323p.

Schwartz, Y., ([1996] 2015), Ergonomie, philosophie et exterritorialité, in Daniellou (Dir), *L'ergonomie en quête de ses principes, Débats épistémologiques*, pp127-164, Octarès Ed.

Schön, D. A. (1983), *The reflective practitioner : « How professionals think in action »*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 348p.

Teiger, C., (1993), L'approche ergonomique - Du "travail humain" à "l'activité des hommes et des femmes au travail". *Education Permanente, n°116*, pp. 71-96.



Texte original.*

Le point de vue du travail : le fil de l'action dans des situations conflictuelles

Cécile Briec & Véronique Poète

Alternatives ergonomiques, 174 avenue du Maine, 75014 PARIS,

cecile.briec@altergo.fr ; veronique.poete@altergo.fr

Résumé. Dans cette contribution, il s'agit de s'intéresser à la pertinence du point de vue du travail (Durrafourg, 2003) pour agir dans des milieux professionnels dans lesquels des situations conflictuelles se sont installées. Une intervention menée au sein d'une équipe de conduite de projet qui a mobilisé une méthode de type Agile sert de point d'appui à la réflexion.

Mots-clés : travail en équipe, conception du travail et facteurs organisationnels, interactions sociales

The work point of view: the wire of the action in conflict situations

Abstract This contribution discuss the relevance of the work point of view (Durrafourg, 2003) to intervene when conflict are settled in professional environments. The discussion is based on an intervention within a team project using an Agile method.

Keywords: team work, work design & organizational factors, social interaction

*Ce texte original a été produit dans le cadre du congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française qui s'est tenu à Bordeaux du 3 au 5 octobre 2018. Il est permis d'en faire une copie papier ou digitale pour un usage pédagogique ou universitaire, en citant la source exacte du document, qui est la suivante :

Briec, C., Poète, V. (2018). Le point de vue du travail : le fil de l'action dans des situations conflictuelles. Actes du 53^{ème} Congrès de la SELF, Bordeaux, 3-5 Octobre 2018.

Aucun usage commercial ne peut en être fait sans l'accord des éditeurs ou archiveurs électroniques. Permission to make digital or hard copies of all or part of this work for personal or classroom use is granted without fee provided that copies are not made or distributed for profit or commercial advantage and that copies bear this notice and the full citation on the first page.

INTRODUCTION

Que dirait Jacques Duraffourg des interventions que nous conduisons aujourd'hui ? Depuis qu'il a pris sa retraite en 2006, la part des demandes d'interventions dont le thème est celui des risques dits psychosociaux n'a cessé de croître. Plus précisément, nous sommes sollicités pour intervenir dans des situations au sein desquelles des conflits se sont installés entre des professionnels et leur ligne hiérarchique ou entre des professionnels appartenant à une même équipe. Ce type d'intervention est un exercice délicat à conduire. Les intervenants vont devoir agir dans un contexte saturé d'émotions, de rancœurs, de divisions. Certaines personnes directement impliquées dans le conflit peuvent être très affectées par la situation. En soutenant telle ou telle personne, des clans ont pu se former entre les collègues et diviser les équipes. Les moindres faits (paroles ou gestes) peuvent être interprétés comme de la malveillance et prendre des ampleurs démesurées.

Nous voudrions montrer au travers de cette contribution à quel point pour agir dans ce type de situations le point de vue du travail (Duraffourg, 2003) demeure d'une grande pertinence. Nous nous appuyons sur une intervention menée dans une entreprise de transport ferroviaire. Le service des Ressources Humaines d'un de ses départements a sollicité la réalisation d'une intervention. Ce département a la charge d'assurer la conduite des projets de l'entreprise et est structuré autour de différentes entités :

- Une qui assure la fonction de Maîtrise d'ouvrage (MOA) au sens où elle doit porter les besoins des « clients » qui sont en l'occurrence des départements fonctionnels de l'entreprise ;
- Une qui est chargée de la conduite du projet composée de chefs de projets et d'assistants qui ont pour rôle de conduire opérationnellement le projet ;
- Une qui regroupe des assistants à la maîtrise d'ouvrage (AMOA), c'est-à-dire des architectes, des designers, des experts en sécurité ferroviaire, en accessibilité...

Ce département repose sur une organisation matricielle c'est-à-dire qu'à chaque projet, une équipe associant les différents métiers nécessaires à sa réalisation est constituée. Les membres de l'équipe vont devoir coopérer pour mener à bien le projet, en apportant leurs expertises métier.

La demande d'intervention concernait une situation de tension aiguë qui s'est installée au sein d'une équipe mise en place sur un projet de modernisation d'une salle de conduite. Selon les demandeurs, cette situation opposait deux catégories d'acteurs du projet, d'une part les représentants de la MOA, les chefs de projet et leurs assistants et d'autre part les AMOA en sécurité ferroviaire. L'intervention avait pour but d'éclairer les éléments de l'organisation du travail à l'origine de la dégradation des relations de travail au sein de l'équipe.

LE POINT DE VUE DU TRAVAIL : UN MOYEN D'ÉVITER L'ÉCUEIL DU PARTI PRIS

Comme c'est souvent le cas dans ce type d'interventions, un premier temps a été consacré à la réalisation d'entretiens avec les acteurs de la situation (professionnels comme responsables hiérarchiques).

Ces entretiens ont été marqués par l'expression de jugements de valeur négatifs sur les personnes (incompétences, manque de professionnalisme, personnes caractérielles...) aussi bien de la part des professionnels concernés par la demande que de la part des responsables hiérarchiques. Ces jugements dessinaient deux clans, comme le service des ressources humaines l'avait décrit : d'un côté les représentants de la MOA, chefs de projet et assistants et de l'autre les AMOA.

Au cours de ces entretiens, il était manifeste que les professionnels attendaient que nous prenions parti. Porter le point de vue du travail, c'est-à-dire porter l'idée selon laquelle les conflits trouvent leur source moins dans des problèmes de personnes que dans des problèmes de travail permet de ne pas céder à cette attente.

LE POINT DE VUE DU TRAVAIL : MOYEN DE DÉPASSER LES VERSIONS DISSONANTES

Ces premiers entretiens sont l'occasion pour les intervenants de se forger des repères sur la conduite du projet, ses étapes, leurs contenus, les rôles et les missions des différents acteurs du projet. Autrement dit, ils permettent de cerner les contours de leurs activités. Pour les professionnels, cela leur donne la possibilité de mettre en mots la manière dont les différents moments de coopération sur le projet ont été vécus, les analyses qu'ils portent sur la situation, l'évaluation des mesures mises en place suite aux alertes portées auprès des responsables hiérarchiques.

Chaque professionnel peut livrer « sa » version des événements qui se sont produits. Alors qu'ils évoquaient les mêmes étapes du projet, nous nous sommes retrouvés face à des versions dissonantes, voire contradictoires. Que faire de ces points de vue si divergents ?

Ecouter avec le point de vue du travail permet à notre sens de ne pas se perdre dans ces réalités si contrastées. Il s'agit de percevoir au travers de ce qui se dit les problèmes de travail qui se jouent. En l'occurrence, nous avons pris la mesure du fait que la conduite de ce projet avait été traversée par différents conflits qui avaient amené certains professionnels à quitter le projet. Ils occupaient des fonctions de chef de projet ou d'assistant. Les clans décrits par les demandeurs de l'intervention n'étaient donc pas aussi distinctement répartis entre deux catégories d'acteurs. Un

sujet apparaissait au cœur des dissensions : l'usage d'une méthode innovante pour conduire certains sous-projets du projet, une méthode Agile.

LE POINT DE VUE DU TRAVAIL : MOYEN DE REMETTRE LA FOCAL SUR LES PROBLÈMES DE TRAVAIL

La coopération au sein des équipes constituées pour mener les projets s'appuie sur une culture qui s'est construite au fil des années autour d'une méthode de conduite de projet qualifiée de cycle en V. Elle est formalisée dans un document, « une instruction générale », qui précise les différentes étapes d'un projet et pour chacune d'elles, les rôles des différents acteurs ainsi que les documents à produire. Cette instruction générale sert de référence aux agents du département.

Cette méthode est basée sur les étapes successives suivantes : recueil des besoins, spécifications, conception, tests, livraison. Elle confère à l'expression de besoins et aux spécifications une place centrale puisque ceux-ci guident la conception. Elle est en ce sens proche des repères que nous pouvons avoir en tant qu'ergonomes intervenants dans des projets.

Dans le cadre de ce projet, certains membres de l'équipe ont décidé d'utiliser deux méthodes selon les sujets, celle de type cycle en V et celle dite Agile. Or cette dernière ne fait pas l'objet de repères partagés au sein du département, et encore moins d'une pratique commune. Cette situation nous a amené à faire des recherches dans la littérature sur cette méthode innovante afin d'identifier ce qui la différencie de l'autre.

Cette méthode, relativement récente (Beck et al, 2001), s'est développée pour conduire des projets informatiques. Considérée par certains auteurs plus comme une « philosophie » qu'une méthode de conduite de projet, elle chercherait à répondre aux difficultés attribuées à la méthode de type cycle en V :

- d'une part, celle relative au changement et à l'innovation : l'expression détaillée des besoins en entrée de réalisation laisserait peu de place au changement ;
- d'autre part, celle relative à l'effet tunnel : celui-ci désigne des délais de réalisation relativement longs (attribués notamment au temps consacré à l'expression détaillée des besoins), une relation discontinuée avec le client (associé en amont du projet au moment de la définition des besoins et à l'issue du développement du produit) qui ne permet pas d'intégrer de nouveaux besoins et qui peut aboutir à une réalisation qui ne répond finalement pas aux attentes du client ;
- enfin, celle concernant la découverte tardive des risques et la non maîtrise des coûts liée à la facturation d'éléments complémentaires qui n'étaient pas prévus au moment de la définition des besoins.

La méthode Agile se donne donc pour objectifs de :

- développer des produits fonctionnels qui répondent aux demandes évolutives du client ;
- concrétiser rapidement la conception en livrant régulièrement des fonctionnalités à forte valeur ajoutée au client.

Elle repose sur :

- une approche itérative et incrémentielle : le client élabore sa vision du produit et établit une liste de fonctionnalités. Le projet est alors découpé en plusieurs itérations d'une durée de quelques semaines qui correspondent à des fonctionnalités. A chaque itération, une version du produit est développée, testée et soumise pour validation au client. Les

fonctionnalités sont intégrées au fur et à mesure du cycle de vie, le système s'enrichissant au fur et à mesure ;

- une priorisation des fonctionnalités à implémenter : celles de haute importance pour le client seront développées et livrées en priorité.

Elle suppose de mettre en place une conduite de projet qui :

- intègre le client dans le processus, ce qui suppose de la flexibilité dans la conduite du projet et dans le produit proposé en tenant compte des évolutions de la demande du client ;
- repose sur une équipe soudée ;
- privilégie les interactions au sein de l'équipe ;
- attribue au formalisme et aux outillages un rôle second ;
- s'assure de proposer un logiciel qui répond aux besoins du client, mêmes si ceux-ci ont émergé tardivement.

Ces lectures, orientées par le point de vue du travail, nous ont amené à faire l'hypothèse que ce type de méthode modifiait l'activité des acteurs du projet et leurs modalités de coopération ce qui avait été à la source de leurs conflits. Pour l'instruire, nous avons proposé de poursuivre l'intervention en analysant les activités mises en oeuvre par les différents acteurs sur un sous-projet conduit selon la méthode dite Agile. Ce sous-projet concernait un outil informatique qui serait mis en place sur un des types de poste de travail de la salle de conduite.

Ne pouvant tout détailler ici, nous nous arrêterons sur quelques éléments qui éclairent les changements provoqués par cette méthode.

« Représenter les besoins des utilisateurs » : une notion ambiguë

Dans les démarches de type cycle en V, les AMOA experts en sécurité ferroviaire sont considérés comme « représentants des

besoins des utilisateurs »¹². Pour cette raison, ils interviennent à différentes étapes des projets : ils rédigent, sur la base d'une expression de besoins, les spécifications fonctionnelles pour intégrer l'usage des outils. Quand l'outil est développé, ils en assurent les essais fonctionnels.

Dans le sous-projet conduit en Méthode Agile, une start-up a été choisie pour développer l'outil informatique. Celle-ci a proposé la mise en place d'ateliers de « design thinking » auxquels devaient participer les futurs utilisateurs de l'outil informatique pour écouter leurs besoins et prendre en compte leur point de vue par rapport aux choix de conception de l'interface. Les AMOA experts en sécurité ferroviaire, au titre de leur fonction de représentants des utilisateurs, ont été associés à ces ateliers. Il était attendu d'eux qu'ils réagissent dans le cours des ateliers aux propositions qui émergeraient. Or cette coopération s'est révélée difficile voire impossible dans l'action et est devenue une des sources de tension entre les membres de l'équipe projet.

L'analyse a mis à jour que les mêmes mots « représentants des besoins des utilisateurs » recouvraient des approches différentes. Dans le cas du *design thinking*, les informations collectées sur les besoins des utilisateurs s'appuient sur les pratiques en vigueur dans les métiers, sur les manières de faire. Les AMOA experts en sécurité ferroviaire ne s'intéressent pas seulement aux usages en vigueur. Ils intègrent dans les spécifications fonctionnelles outre les usages, les exigences de la réglementation ferroviaire et de la performance des systèmes. Or cette intégration peut les amener à être en désaccord avec certains besoins exprimés par les utilisateurs. Ils arbitrent alors en privilégiant les obligations réglementaires et la cohérence de l'ensemble du système d'exploitation dans la rédaction des spécifications fonctionnelles.

¹² Ces experts sont souvent des anciens exploitants des installations.

Dans le cours des ateliers, ils n'ont pas réussi à se faire entendre. Difficile de s'opposer face aux utilisateurs et à un prestataire qui a un mandat pour prendre en compte le point de vue des utilisateurs.

Les spécifications fonctionnelles : une place et une fonction modifiées

Dans la pratique habituelle de ces équipes de conception (ie dans une méthode de type cycle en V), les spécifications fonctionnelles occupent une place importante tout au long du projet.

- Comme on l'a vu, en amont, pour définir le « besoin des utilisateurs » qui intègre des éléments de la sécurité ferroviaire.
- Puis pour décrire les attendus de l'objet conçu. La conception étant confiée à des industriels, l'enjeu pour l'entreprise est de maintenir à travers les différents projets une cohérence des systèmes d'exploitation. Les spécifications fonctionnelles font l'objet d'une description très détaillée qui intègre des éléments de techniques. D'une certaine manière, elles orientent vers une solution technique qui s'impose à l'industriel, et non l'inverse.
- Enfin, en aval : les spécifications fonctionnelles servent de base pour concevoir les essais des produits développés par les industriels.

Elles constituent tout au long du projet une sorte de diapason qui règle l'activité de chacun et facilite ainsi la coopération.

Dans le sous-projet analysé, cette fonction a été dérégulée. Les spécifications fonctionnelles ont occupé une place seconde.

- une description succincte des fonctionnalités attendues a suffi pour commencer les développements. La démarche étant itérative et évolutive, le client a pu au fur et à mesure des développements réalisés, demander

d'autres fonctionnalités ou en abandonner.

- La formalisation des spécifications fonctionnelles a consisté en une rétrospécification (une fois la fonctionnalité développée, elle est spécifiée a posteriori).

Ces modalités de travail ont impacté non seulement le rôle des AMOA chargés de la sécurité ferroviaire mais aussi celui des chefs de projet et assistants. L'absence de repères communs qui règlent l'action a amené certains professionnels à quitter le projet.

Tous les professionnels se sont retrouvés dans une situation difficile. Ils devaient simultanément faire avancer le projet pour tenir les échéances, prendre la mesure des effets d'une nouvelle méthode sur leurs pratiques et les adapter. Faute d'anticipation, les problèmes survenus dans le cours du travail se sont cristallisés dans des conflits de personnes.

LE POINT DE VUE DU TRAVAIL : RÉ-INTERROGER LE GOUVERNEMENT DU TRAVAIL POUR TRANSFORMER

Dans cette intervention, les conflits étaient tellement installés entre les membres de l'équipe et tellement attribués à des problèmes de personnalité que la construction des analyses ne s'est pas avérée suffisante pour réengager un dialogue sur le travail.

En revanche, elle a permis aux responsables hiérarchiques des entités et du département de regarder le conflit sous un nouveau jour. Lors de la présentation des analyses, ils ont commencé à dialoguer entre eux sur des mesures à mettre en place pour éviter de reproduire la même situation. Ils ont pris la mesure d'un

manque d'anticipation des effets de ce type de méthodes sur le travail et les modalités de coopération entre les acteurs du projet. D'une certaine manière, ils ont réinterrogé leurs propres activités et responsabilités dans le conflit attribué jusqu'à lors aux membres de l'équipe. Pour le dire à la manière de J. Duraffourg (2003), l'intervention a permis d'interpeller le gouvernement du travail.

POUR NE PAS CONCLURE

Dans cette intervention, le point de vue travail a assuré plusieurs fonctions. Il a permis

- aux intervenants de ne pas se laisser rattraper par les émotions et de garder un cap qui participe d'une transformation du milieu ;
- aux professionnels, de s'engager dans un processus de transformation : d'une part au niveau des personnes impliquées dans le conflit car même si elles n'ont pas pu réengager le dialogue sur le travail, elles ont pris conscience des sources à l'origine des difficultés. D'autre part au niveau des responsables qui, en voyant le problème autrement, ont pu envisager de nouvelles possibilités d'action.

BIBLIOGRAPHIE

Duraffourg, J. (2003). Le travail et le point de vue de l'activité. Dans Schwartz, Y. Durrive, L, Travail et Ergologie, entretiens sur l'activité humaine (2003,314p).Toulouse : Octares

Beck et al, (2001, Août) Manifesto for Agile Software Development, <http://agilemanifesto.org/>



Conclusion et perspectives de débat

Nadia HEDDAD, Université Paris1 Panthéon-Sorbonne

Ergonome et PAST en Ergonomie et Ecologie Humaine, FCPS - Université Paris1 Panthéon-Sorbonne. Formation Continue Panthéon-Sorbonne - Ergonomie et Écologie Humaine, 21, rue Broca, 75005 Paris

nadia.heddad@me.com et nadia.Heddad@univ-paris1.fr

et

Laurence BELLIÈS, Aix Marseille Université et Airbus Helicopters

PAST en ergonomie à l'Institut d'Ergologie et d'Histoire de la philosophie, 29 avenue Robert Schuman, 13 629, Aix en Provence cedex et Ergonome interne à Airbus Helicopters, Aéroport Marseille-Provence, 13725 Marignane Cédex

laurence.bellies@univ-amu.fr ; laurence.bellies@airbus.com

*Ce texte original a été produit dans le cadre du congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française qui s'est tenu à Bordeaux du 3 au 5 octobre 2018. Il est permis d'en faire une copie papier ou digitale pour un usage pédagogique ou universitaire, en citant la source exacte du document, qui est la suivante :

Heddad, N., Belliès, L., (2018). Conclusion et perspectives de débat. Actes du 53^{ème} Congrès de la SELF, Bordeaux, 3-5 Octobre 2018.

Aucun usage commercial ne peut en être fait sans l'accord des éditeurs ou archiveurs électroniques. Permission to make digital or hard copies of all or part of this work for personal or classroom use is granted without fee provided that copies are not made or distributed for profit or commercial advantage and that copies bear this notice and the full citation on the first page.

Comme précisé en introduction, si l'exercice de notre métier exige de se situer face à la diversité toujours renouvelée des situations, nous nous interrogeons à propos de l'évolution de ses concepts, savoirs, connaissances et pratiques (objectif et méthodes) pour accompagner ou contester ces changements du monde socio-économique.

Par la notion de point de vue de « *l'activité concrète qui participe du point de vue du travail* », Duraffourg (2003) cherche à valoriser clairement la **connaissance** et la **reconnaissance** du travail réel.

La notion de point de vue sous-tend une visée politique. Connaître et reconnaître le travail réel pose de façon concrète la question de la **démocratie** dans les entreprises et plus largement dans la société, le réel réellement reconnu dans la vie et les projets de l'entreprise. Pour Duraffourg, l'avènement de la démocratie dans les organisations de travail constitue un enjeu ultime de l'exercice du métier. Autrement dit, notre capacité à organiser des espaces propices au débat afin que l'analyse ergonomique du travail puisse être entendue est un enjeu crucial. Or, cela ne semble pas toujours évident. Y compris dans les expertises CHSCT, Jaffrès relatait certaines difficultés face à l'immobilisme des directions et à la charge de travail des représentants du personnel. En conduite de projet, a contrario les espaces sont multiples, mais investis par la technique et les représentants de la maîtrise d'œuvre et rarement par la maîtrise d'ouvrage « diluée », « éparpillée » et très éloignée des problématiques de travail comme évoqué par Jackson et Belliès.

« *Tenir le point de vue du travail* » suppose aussi de mettre en relation les contenus d'activité professionnelle et les caractéristiques du gouvernement du travail. Ce faisant, le point de vue du travail ne se confond pas avec celui du travailleur. En effet, il faut procéder à un double dégagement : l'être humain au travail ne se confine pas dans la seule

perspective professionnelle, comme l'activité elle-même ne se tient pas dans la seule perspective du faire. Cette subtilité est la résultante d'une clarification de l'objet même de l'ergonomie qui est bien le travail (et non le travailleur). Duraffourg pose d'un côté, l'irréductibilité de l'homme à un objet de connaissance, de l'autre l'imprédictibilité de l'homme en tant que sujet qui se construit, et au final, il défend l'idée de l'activité de travail comme une expérience.

De ce point de vue, Duraffourg rejoint l'idée défendue par Cazamian (1996) qui met en avant la nécessaire considération de l'homme dans son unité et sa globalité. Pour Duraffourg, *l'activité de travail* est une déclinaison du concept d'*activité humaine*¹³, développé par l'ergologie. Ainsi, « *pour réaliser son activité, tout travailleur doit faire des choix, des choix qu'il fait par lui-même, pour lui-même, pour sa propre activité, de par sa propre expérience* », c'est « *l'usage de soi par soi* » qui fabrique de l'histoire, de l'expérience, « *on en retire un savoir irremplaçable, qui doit être respecté et devrait être mieux valorisé* » (Schwartz, 2017), d'autant plus que ses choix peuvent différer des choix faits pour lui par d'autres « *l'usage de soi par les autres* ». Ce concept clairement *anthropologique* rejoint les propos défendus par Teiger (1993) « *l'activité de travail engage, à chaque moment, la personne tout entière avec son corps biologique, son intelligence, son affectivité, prise dans le déroulement de son histoire et dans ses rapports aux autres* ».

Comprendre cette activité repose sur la capacité de l'ergonomie à s'inscrire dans une approche multidisciplinaire guidée par des interrogations et questionnements à

¹³ Par définition « *L'activité humaine est un élan de vie, de santé, sans borne prédéfinie, qui synthétise, croise et noue tout ce qu'on se représente séparément (corps / esprit ; individuel / collectif ; faire / valeurs ; privé / professionnel ; imposé / désiré ; etc...* » (Durrive, Schwartz, 2001, *Propositions de « vocabulaire ergologique* », Site de l'institut d'ergologie)

tonalité philosophique pour dépasser les discontinuités nécessairement induites par les séparations disciplinaires. Les disciplines appliquées au travail éclairent en effet chacune un aspect, mais la somme de ces connaissances ne permet cependant pas de reconstituer la globalité de l'homme en activité.

Le recours à la philosophie constitue pour Cazamian (1996) un moyen visant à construire une unité de la démarche car, il n'existe pas une science de l'homme, mais des sciences de l'homme et elles sont toutes nécessairement partielles.

Pour contourner cet écueil et le risque d'une approche réductrice de l'homme en activité dans une ergonomie définie comme science du travail, Cazamian (1996, p255) avance l'idée d'une « ergonomie globale » à penser dans une écologie humaine comme « système complexe faisant interagir des éléments hétérogènes relevant de plusieurs spécialisations ».

Concernant l'exercice de la pluridisciplinarité, la proposition des ergologues est un dispositif dynamique à trois pôles, afin que l'ensemble des porteurs de disciplines confrontent leurs savoirs avec ceux des protagonistes du travail, là encore une rencontre d'expériences. Cette proposition présente une vertu épistémologique, celle de l'ambition de **produire des savoirs inédits** sur les situations de travail nourrie du dialogue entre le pôle des savoirs académiques dits « *institué* », de type « *experts* », produits en « *désadhérence* », et le pôle des savoirs d'expérience, dits « *investis* » ou « *savoirs-valeurs* » qui nourrissent et se nourrissent de l'activité (Schwartz, [1996] 2015). « *En regard de ces deux pôles, un pôle philosophique est nécessaire pour donner une issue conceptuelle à la confrontation.* » (Hubault, et al., 1997).

Ce dispositif autorise aussi une posture qui permet des **constructions pluridisciplinaires** ce qui ne va pas de soi dans une démarche scientifique puisque :

« *toutes les disciplines n'ont pas les mêmes techniques d'administration de la preuve* » (Wisner, 1995). C'est l'idée soutenue par Schwartz (ibid) que « *la légitimité des savoirs relève de leur capacité à nourrir une confrontation constante avec le terrain...* » ; ce qui construit « *de nouveaux rapports entre **théorie et action*** » (Hubault, et al., ibid).

Par ailleurs, Cazamian (ibid) s'oppose aux séparations temporelles et spatiales apportées par le taylorisme¹⁴ dans la considération du travail humain. L'homme en activité reste un homme dans une unité temporelle de vie qui ne peut se limiter à son horizon professionnel. Quand bien même, nous en sommes convaincus, nous pouvons émettre quelques inquiétudes face par exemple aux formes d'organisation du travail présentées dans ce symposium, structurées sur la performance immédiate qui s'inscrivent dans un **présentisme** (Gaudard, 2016) en rupture avec le passé et avec le futur. Alors effectivement, une ergonomie qui ferait des analyses dans l'ici et le maintenant (la myopie de l'ergonomie) pourrait servir cette cause alors que nous militons pour une « ergonomie des temps longs ».

En convergence, les apports de l'ergologie sur la définition du concept d'activité nous y encouragent. Pour ce faire, la prise en compte de la singularité, « *des usages de soi par soi* » suppose d'accorder une place à l'activité qui ne peut se faire sans des valeurs partagées respectueuses de la personne humaine dans toutes ses dimensions. Cette prise en compte de la « singularité » repose sur une considération que l'on pourrait qualifier d'« humaniste » ou « altruiste » de l'homme au travail. En son absence, on peut assister à des crises du travail, comme

¹⁴ L'organisation taylorienne se caractérise par une séparation entre d'un côté, ceux qui pensent (bureau des méthodes) et de l'autre, ce qui font (les opérateurs). Cette rupture entre la pensée et l'opérateur dans les organisations de travail perdure toujours

dans l'exemple présenté par Briec et Poëte à l'occasion de ce symposium.

On conclura sans peine que l'idée de « point de vue du travail » défendue par Duraffourg demeure d'une actualité surprenante. Elle raisonne avec les interrogations et témoignages mis en débat par les participants à ce symposium face aux enjeux du monde du travail contemporain.

BIBLIOGRAPHIE / SITOGRAFIE DE (INTRODUCTION ET CONCLUSION)

Cazamian. P., (1996). A la recherche d'une "science" globale de l'Homme, in Cazamian, P., Hubault, F., Noulon, N., *Traité d'ergonomie*, (pp 253- 274) Toulouse, Octarès Editions.

Daniellou, F., ([1996] 2015), Les nouveaux défis épistémologiques pour l'ergonomie, vingt ans après, Avant propos, in Daniellou (Dir), *L'ergonomie en quête de ses principes, Débats épistémologiques*, Octarès Editions.

Duraffourg, J., (2003). Le travail, rien que le travail, mais tout le travail, in Hubault, F. (Coord) *Le métier d'ergonome*, (pp. 97-107), Toulouse, Octarès Editions.

Duraffourg, J., *Le travail et le point de vue de l'activité*, Entretiens de Durrive, L., Duc, M., (2000) DVD ORT Mars 2009.

Duraffourg, J., (1995), *Unicité de positionnement diversité des pratiques*,

Communication présentée aux Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie intitulée « L'ergonome et les compromis », Mars 1995, Bordeaux

Hubault, F., ([1996] 2015), De quoi l'ergonomie peut-elle faire l'analyse ? in Daniellou, F., (Dir), *L'ergonomie en quête de ses principes, Débats épistémologiques*, pp93-125, Toulouse, Octarès Editions

Hubault, F., Langa, P., Mélier, B., (1997) *Les questions industrielles changent : l'ergonomie peut-elle y répondre sans revenir sur certains concepts ?* Communication présentée au congrès de la SELF, Lyon

Querelle, L., (2018, à venir), Proposition de Symposium, SELF 2018, Bordeaux.

Schwartz, Y., (2017), Entretien avec Jean-Claude Sperandio et Annie Drouin (21 décembre 2017), lettre de la SELF.

Schwartz, Y., ([1996] 2015), Ergonomie, philosophie et exterritorialité, in Daniellou (Dir), *L'ergonomie en quête de ses principes, Débats épistémologiques*, pp127-164, Octarès Editions.

Teiger, C., (1993), L'approche ergonomique - Du "travail humain" à "l'activité des hommes et des femmes au travail", *Education Permanente*, n°116, pp. 71-96.

Wisner, A., (1995), *Réflexions sur l'ergonomie*, Octarès Editions, 158p.