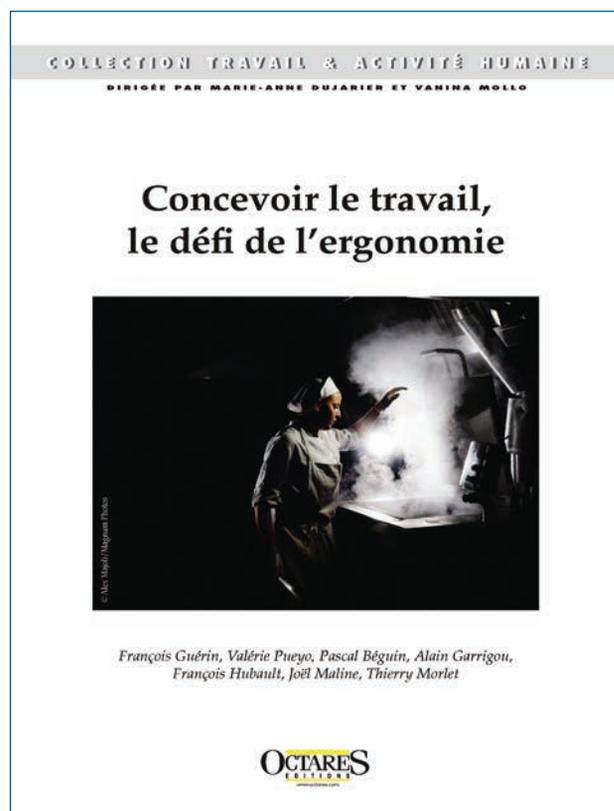


## L'ergonomie entre perspectives et prospective : « le travail au cœur »

À propos de l'ouvrage de François GUÉRIN, Valérie PUEYO, Pascal BÉGUIN, Alain GARRIGOU, François HUBAULT, Joël MALINE et Thierry MORLET, *Concevoir le travail, le défi de l'ergonomie*, Octarès Éditions (Toulouse), coll. « Travail & activité humaine », 2021, 413 p.

Par Rebecca DICKASON

Maître de Conférences, Université Gustave Eiffel, Université Paris Est Créteil, IRG, F-77454 Marne-la-Vallée, France



© Octarès Éditions

Depuis la première édition, en 1991, de l'ouvrage de référence *Comprendre le travail pour le transformer, la pratique de l'ergonomie*, l'ampleur de la double évolution massive du travail, en tant qu'« objet » de l'ergonomie, et de l'ergonomie elle-même a justifié la rédaction d'un nouvel opus, « consolidé » et « actualisé », sur l'articulation, voire l'imbrication, entre travail et ergonomie. L'objectif de *Concevoir le travail, le défi de l'ergonomie* est « de contribuer à la fabrication du travail [...], en poursuivant une finalité d'émancipation de l'activité humaine », un « processus auquel l'ergonome devrait contribuer dans des situations et

dés contextes de travail toujours singuliers » (p. 26). *De facto*, cet ouvrage original et fouillé s'appuie sur trente ans d'évolutions du champ ergonomique dans le sillage des mutations du travail, et ouvre des perspectives pour repenser l'ergonomie d'aujourd'hui et de demain.

L'opus rédigé par François Guérin et ses co-auteurs – ergonomes, économiste, ingénieur – déroule cinq axes réflexifs, qui s'articulent en autant de parties auxquelles vient s'ajouter une partie « additionnelle », rédigée au début de la pandémie de Covid-19, et visant à confronter la pertinence du propos égayé dans l'ouvrage à cette crise inédite. Sans vouloir gâcher la découverte du lecteur et dévoiler d'emblée les conclusions des auteurs à cet égard, nous soulignerons toutefois que cette sixième incursion réflexive est particulièrement bienvenue en ce qu'elle donne à voir l'interconnexion entre les mutations actuelles et prospectives du travail avec l'ergonomie, et constitue un cas d'espèce quant à la défense d'une position centrée sur l'analyse du travail réel.

La première partie de *Concevoir le travail* explore la centralité du travail, sous l'angle de l'ergonomie. Sa réflexion inaugurale porte sur la fonction intégratrice du travail, aux niveaux individuel et collectif. S'ensuit le rappel de l'impérieuse nécessité de « se saisir du travail ». À cet effet, les auteurs reviennent sur les différences fondamentales entre travail prescrit et travail réel (distinctions entre « tâche » et « activité », entre « poste de travail » et « situation de travail »), et sur l'écart entre prescriptions et travail effectivement réalisé qui est fondamental à la démarche ergonomique. Après un détour par la clarification de la dichotomie travail/emploi, sont retracées plusieurs grandes évolutions structurantes du point de vue de l'ergonomie. Soulevons tout d'abord l'évolution des conditions de réalisation du travail à travers plusieurs perspectives : les exigences physiques, les risques afférents à l'exposition aux « CMR » (les cancérigènes, mutagènes et reprotoxiques – toxiques susceptibles d'altérer la fertilité : gaz, substances chimiques, nano-particules et nano-matériaux, champs électromagnétiques...), l'atypicité croissante des horaires de travail, l'explosion des facteurs de risques psychosociaux, les évolutions en termes de démographie et d'inégalité sociales... À cela s'ajoutent des réflexions sur les évolutions économiques et technologiques et leurs conséquences dans l'organisation des systèmes productifs (modulations des configurations productives, développement du *lean*, entreprises libérées...). Ces développements débouchent sur ce qui constitue une véritable pierre angulaire de la thèse avancée par les auteurs : l'ambition de « prendre soin du travail », traduisant ainsi la « vision positive » du travail mobilisée dans l'ouvrage. Il s'agit d'amorcer par le questionnement ce qui sera approfondi dans la suite de l'opus : qu'est-ce qu'un travail « vraiment humain », c'est-à-dire « digne, décent, favorable » ou *a minima* « non délétère » ? et, *in fine*, comment l'ergonomie peut contribuer à en dessiner les contours ? Le propos se clôt sur une réflexion liminale sur l'intervention en ergonomie, réflexion qui sera richement étoffée dans la troisième partie.

Véritable nœud de l'ouvrage, la seconde partie vise à poser les jalons de repères – voire d'un référentiel – partagé(s) pour/par les ergonomes, considérés comme une « communauté épistémique ». Ce point est crucial face aux différentes modalités d'exercice et à la diversité des statuts des ergonomes (des aspects illustrés dans l'annexe sur le métier d'ergonome, présentée en fin d'ouvrage, et qui aborde également des aspects déontologiques et éthiques par ailleurs soulignés à la fin de ce second volet). S'ouvrant sur une qualification du positionnement de l'ergonomie dans le paysage disciplinaire comme une « discipline d'action », la seconde partie continue à tisser les réflexions (distillées dans la première partie) sur la question de la santé au travail, évoquée cette fois sous l'angle des modèles de la santé (altération, préservation, construction) et de la performance (efficacité, pertinence).

Les modèles de la santé au travail détaillés aident à cerner ce qu'est un travail « non délétère ». Le modèle de l'altération met en lumière les « conditions limites » du travail, celles qui dépassent les possibilités de l'humain et l'obligent à puiser dans son capital cognitif ou physiologique, il souligne aussi les contraintes (facteurs de risques et de pathologie) et les astreintes (effets sur la santé). Le modèle de la préservation fait écho à la théorie de conservation des ressources en ce qu'il envisage, outre les altérations et déficiences, les contraintes et ressources inhérentes à l'activité. Le modèle de la construction, enfin, prend en compte l'expérience subjective et singulière de l'individu au travail. La posture des auteurs, à l'égard de ce dernier modèle, est que le travail doit être « opérateur de santé », c'est-à-dire permettre l'expression d'une santé au travail qui doit transformer le milieu et les normes plutôt qu'en subir les effets. Il y a ici une visée transformationnelle, qui permet donc un travail « vraiment humain », et qui se concrétise par l'inclusion des travailleurs dans la conception des systèmes techniques et de leur expérimentation. Cette approche, qui n'est pas sans rappeler la recherche-intervention par ses liens forts avec le terrain et une volonté de coopération et surtout de co-construction, s'ancre dans la subjectivité vécue pour ouvrir le travail à une dimension « salutogénique » plutôt que « pathogène ».

Les troisième et quatrième parties détaillent la méthode prônée par les auteurs, une méthode spécifique de l'ergonomie de langue française, éminemment située et prompte à saisir la singularité des contextes, s'appuyant sur l'AET (analyse ergonomique de travail). Elles constituent une ressource inappréciable pour l'intervention ergonomique. Ceci, grâce à l'exposé bien documenté et pédagogique de la diversité des interventions ergonomiques, du dimensionnement de l'intervention, des approches descriptives du système de travail (les processus techniques, les outils et systèmes d'information, les relations entre les variables d'un dispositif, les procédures, dépendances et butées temporelles, l'agencement du dispositif technique), du diagnostic, de la conception et de la conduite de projet de conception, ou encore de la démarche de simulation en ergonomie. La quatrième partie approfondit la troisième en détaillant les usages des techniques

et des outils, contribuant ainsi à substantier avec habileté les « modalités opératoires » de l'ergonomie pour le profane, tout autant qu'à rappeler, pour l'ergonome averti, des éléments fondamentaux et incontournables.

La cinquième partie discute de la place de l'ergonomie, contribuant ainsi, en miroir des deux premiers volets, à affiner le périmètre et à affirmer la définition de la discipline, ainsi qu'à souligner la place de l'ergonomie au carrefour de la gestion, de l'économie, des sciences du territoire, de la santé publique, de la santé au travail et du droit. À cet effet, plusieurs prismes complémentaires sont envisagés, d'ordre technico-organisationnel, sociétal et social (évolution du salariat, retraite et pénibilité). Nous nous arrêterons sur les deux derniers, prompts à ouvrir des réflexions transcendant l'ergonomie. La perspective technico-organisationnelle envisage plusieurs thématiques d'intérêt parmi lesquelles le télétravail et ses effets sur « la relation managériale, la socialisation organisationnelle et la gestion de carrière » ainsi que sur l'équilibre entre contrôle et autonomie, ou encore le *flex-office* en tant que mode d'organisation susceptible de favoriser la créativité et la convivialité, mais se heurtant à des difficultés (bureau impersonnel, difficulté à garder le contact...) et suscitant une adaptation du manager devenu « nomade ». D'autres thématiques sont aussi abordées – « laisse électronique », objets connectés, usine du futur –, qui interrogent la nature de l'activité, les dynamiques d'engagement, l'uniformité ou l'hétérodoxie des pratiques, la place du management et les mutations des relations de travail. Le prisme sociétal, enfin, soulève plusieurs sujets dont les organisations doivent se saisir – l'immigration, le développement durable, le *whistleblowing*, le genre –, à la fois parce qu'il s'agit de préoccupations prégnantes pour les différentes parties prenantes de l'organisation, et parce que ces sujets relèvent d'une dimension stratégique indéniable.

Avec force détails, maints exemples tirés de la *praxis*, de multiples illustrations (le livre comporte pas moins de 56 figures dont nous saluons la diversité et la pertinence) qui viennent irriguer les ressources conceptuelles et méthodologiques mises à la disposition du lecteur, *Concevoir le travail* est un ouvrage ambitieux, sous-tendu par un positionnement affirmé de ce qu'est ou doit être/ permettre l'ergonomie, une ligne argumentative qui constitue le fil d'Ariane de l'opus : dépasser l'implicite et l'impensé dans l'activité humaine, contribuer à la fabrication du travail humain avec une visée prospective. À cet égard, François Guérin, Valérie Pueyo, Pascal Béguin, Alain Garrigou, François Hubault, Joël Maline et Thierry Morlet tiennent la promesse implicite faite à leur lecteur avec la citation inaugurale à leur ouvrage, la fameuse citation de Gaston Berger tirée de *Phénoménologie du temps et prospective* (1964) – « Demain ne sera pas comme hier. Il sera nouveau et dépendra de nous. Il est moins à découvrir qu'à inventer » – : ils parviennent à concentrer en un ouvrage synthétique et dense les fondations de l'ergonomie d'aujourd'hui et les dynamiques à insuffler pour donner vie à celle de demain.