

Bruno MAGGI

Ma rencontre avec l'ergonomie

Bruno Maggi répond ici à une sollicitation de la Commission Histoire de la SELF, pour la rubrique "L'ergonomie par ceux qui l'ont faite", de nous parler de sa "rencontre avec l'ergonomie". Parfaitement francophone lui-même, il développe, avec la finesse et la pédagogie que nous lui connaissons, les thèmes centraux de ses recherches, ainsi que les liens forts qu'il a entretenus depuis les années 80 avec l'ergonomie et de nombreux ergonomes francophones. Le texte, tout en synthèse, éclaire magnifiquement son propre parcours scientifique, dans lequel s'inscrit très logiquement cette "rencontre", mais souligne aussi quelques points de faiblesse de l'ergonomie (francophone, puisqu'il s'agit d'elle ici) dans la vision traditionnelle que celle-ci projette sur l'organisation du travail. Même si, à cet égard, une certaine évolution positive est observée depuis la fin du siècle dernier, l'ergonomie contemporaine a tout à gagner à renforcer cette dimension qui, sans jamais dans le passé avoir été totalement absente des objectifs et des cibles d'amélioration, est restée certainement un peu dans l'ombre, trop limitée ou mal définie ; les ergonomes eux-mêmes en conviennent. Cela, en partie par manque d'outils méthodologiques pertinents, dans la "boîte à outils de l'analyse du travail" de l'ergonome, pour savoir l'appréhender convenablement ; et en partie aussi par manque d'une formation plus ciblée sur cette question.

Bruno Maggi, par ses écrits et ses communications orales, mais aussi et surtout par ses contacts directs et amicaux avec des ergonomes de diverses tendances, a très largement contribué à placer l'organisation du travail au sein des préoccupations ergonomiques, largement enrichies de contributions pluridisciplinaires. Il nous montre ce que l'ergonomie apporte, mais aussi ce qu'elle peut, - ce qu'elle doit -, retirer de cette pluridisciplinarité, sans laquelle le travail humain ne peut pas être analysé dans toutes ses dimensions.

À la fin de son texte, Bruno Maggi a la courtoisie de remercier l'ergonomie. N'est-ce pas plutôt à nous, ergonomes, de le remercier de n'avoir jamais renoncé à nous montrer que le domaine d'étude de l'organisation ne doit pas nous être étranger ?

Grand merci à toi, Bruno !

Jean-Claude Sperandio

Né à Milan en 1938, venant des études de droit, j'ai été professeur de théorie de l'organisation et de méthodologie des sciences sociales aux Universités de Bologne, Milan, Turin et Venise, et professeur invité dans plusieurs établissements en France, au Brésil, au Canada. À la retraite depuis 2010, je dirige toujours deux programmes de recherche, ayant siège à l'Université de Bologne, où j'ai aussi fondé la collection électronique TAO Digital Library. Les monographies et les livres de la collection, ainsi que tout renseignement sur les activités des programmes de recherche, sont librement accessibles sur le site : www.taoprograms.org.

Ma rencontre avec l'ergonomie en France date du début des années 1990, lorsque j'avais décidé de consacrer une année sabbatique à la connaissance directe des chercheurs et des centres de recherche des deux disciplines développés en milieu francophone qui, selon mes lectures, pouvaient donner des réponses importantes à mes intérêts pour l'étude du travail : l'ergonomie initiée par André Ombredane et Jean-Marie Faverge et la sociologie du travail fondée par Georges Friedmann. Je dois donc situer cette rencontre : pour en expliquer les raisons, quelques mots sont nécessaires concernant mon approche du travail dans les années précédentes.

Au milieu des années 1970, un groupe de réflexion pluridisciplinaire, dont je faisais partie, s'était constitué à l'Institut de Médecine du travail de l'Université des Études de Milan. La réflexion portait sur les conséquences de l'importance montante et de la diffusion des technologies informatiques, qui demandaient de plus en plus d'engagements cognitifs dans le travail en transformation dans tous les secteurs. L'attention fut dirigée d'abord sur les difficultés d'identifier les retombées du stress sur la santé des travailleurs, ainsi que ses conditions dans les situations de travail. Mais il a été vite évident qu'il fallait reconsidérer les parcours habituels de l'épidémiologie du travail et élargir la discussion à l'ensemble des rapports entre les *choix de structuration des processus de travail*, source de conséquences potentiellement pathologiques, et la *santé* des sujets au travail. Il a été clair, en outre, que la réflexion devait concerner toutes les disciplines intéressées au travail : biomédicales, de l'ingénieur, psychologiques et sociales, intégrant l'ergonomie et la théorie de l'organisation. Une critique interne, et partagée, des contributions des disciplines concernées a été l'issue, témoignée dans des publications, de cette première réflexion des années 1970.

Cela, d'une part, nous avait conduit à considérer que la théorisation sur l'organisation, dès ses origines lointaines et notamment dans son développement à partir du début du XXème siècle par les apports de plusieurs disciplines (surtout économie, science politique, sociologie, psychologie sociale) et par d'importantes propositions interdisciplinaires, n'avait jamais intégré de manière explicite la dimension du bien-être des sujets. D'autre part, on s'était trouvé face au fait que les disciplines « du travail », des domaines du droit et de la médecine jusqu'à la sociologie, ou la psychologie et l'ergonomie, ne concevaient l'« organisation » que comme un aspect particulier des situations de travail, voire marginal, s'ajoutant à d'autres aspects préexistants, concernant les choix des flux, des conditions physiques, des instruments, des matériaux, de la gestion du temps et de l'espace, etc. Cette vision ne pouvait que faire obstacle au développement d'une interprétation des situations de travail poursuivant les finalités de pleine protection de la santé et de la sécurité des sujets au travail. Comme je l'ai écrit plusieurs fois, il faut reconnaître ce que même le sens commun suggère, c'est-à-dire que toute configuration des processus de travail ne peut être que la conséquence de choix d'action humaine. Des *choix qui organisent*, d'une façon plutôt que d'une autre, ces processus. La source de la pathogenèse des situations de travail est nécessairement organisationnelle.

Dès lors, deux initiatives ont beaucoup influencé mon parcours d'étude. En 1981, l'École pour spécialistes en Médecine du travail de l'Université de Milan a institué, et m'a confié, un cours ayant le but d'apprendre à ces médecins à analyser les situations de travail que, suivant la pratique diffusée dans la discipline, ils approchaient à partir des dommages observés sur les travailleurs, sans savoir remonter à la source (organisationnelle) des risques. Ce cours, dont un élève médecin, Giovanni Rulli, a pris le relais en 1994, a constitué une innovation importante dans l'École, et une stimulation très enrichissante pour moi. En 1983, un groupe de diplômés de l'école de médecine m'a poussé à promouvoir un programme de recherche sur les rapports entre l'organisation des processus de travail et la santé des travailleurs. J'ai ainsi fait démarrer le Programme Interdisciplinaire de Recherche « Organization and Well-being », actif désormais depuis trois décennies, parallèlement à un autre Programme de Recherche, dénommé « L'Atelier de l'Organisation », consacré aux transformations du travail et des entreprises. J'y reviendrai plus loin. En même temps j'ai développé mon « point de vue », ma théorie, sur l'organisation, en y intégrant la prise en charge du bien-être des sujets.

C'est donc sur ces bases que, vers la fin des années 1980, j'ai décidé d'étendre ma connaissance de l'ergonomie et de la sociologie du travail, de l'étude des textes fondateurs à la rencontre des chercheurs concernés. J'avais quelques choses à dire, mais surtout plusieurs questions à poser. En particulier, je désirais comprendre pourquoi et comment l'ergonomie, qui avait développé des démarches d'analyse du travail décidément attrayantes,

singulièrement différenciées de celles des autres disciplines du travail, ne semblait pas tenir compte de la vaste théorisation, disciplinaire et interdisciplinaire, concernant l'organisation. De la part des chercheurs de sociologie du travail, héritiers de Georges Friedmann, je désirais être aidé à comprendre pourquoi et comment leur discipline s'était développée en délaissant un thème primordial de l'œuvre extraordinaire du maître fondateur, le bien-être du sujet au travail.

J'ai discuté cette dernière question avant tout avec les élèves, et les élèves des élèves, de Friedmann : Alain Touraine, Jean-Daniel Reynaud, Michel Crozier, Pierre Rolle, Anne-Marie Guillemard, Gilbert de Terssac, Erhard Friedberg... Puis j'ai fait le tour des centres de recherche et des laboratoires de la discipline, et j'ai participé ensuite plusieurs fois aux Journées de Sociologie du Travail. Ce que j'ai cru comprendre sur l'évolution de la discipline, et ce que j'ai cru pouvoir en tirer pour la construction de mon point de vue, je l'ai exposé dans l'introduction à l'édition italienne de l'ouvrage de Gilbert de Terssac, *Autonomie dans le travail* (Paris, 1992 ; éd. it. Milan, 1993). Cet ouvrage remarquable conjugue la tradition de Georges Friedmann et Pierre Naville avec des innovations importantes pour la discipline, et par la recherche sur l'autonomie reprend le thème de la revalorisation et de la santé des travailleurs. Des collaborations interdisciplinaires n'y sont pas étrangères, en particulier avec l'ergonomie, Gilbert de Terssac ayant d'ailleurs lui-même une double formation, en sociologie du travail et en ergonomie. Mon texte est devenu ensuite un chapitre d'un de mes ouvrages, *De l'agir organisationnel* (Toulouse, 2003 ; nouvelle édition électronique : TAO Digital Library, 2016, Livre II : 5-36).

Parallèlement, durant mon année sabbatique 1990/1991, j'ai commencé le tour des centres de recherche ergonomiques. Je me souviens très bien de mon premier entretien avec Alain Wisner, dans son bureau du CNAM, rue Gay-Lussac. Puis j'ai rencontré Pierre Cazamian, Maurice de Montmollin, Jean-Claude Sperandio, François Hubault, et quelques autres encore dans l'immeuble célèbre de la rue Gay-Lussac mais à d'autres étages, en particulier Jacques Leplat, Annie Weill-Fassina et Antoine Laville, Pierre Rabardel. Je me suis rendu à Toulouse pour faire la connaissance de Jacques Christol et de son cabinet, approchant ainsi même le côté professionnel de l'ergonomie, puis à Liège pour rencontrer Véronique De Keyser, et j'ai rencontré René Patesson et Paule Rey d'abord à Paris, puis en Belgique et en Suisse. Je me souviens avec reconnaissance que les premiers renseignements pour activer mes contacts m'ont été donnés par Leonardo Pinsky, auquel m'avait adressé Gino Bandini Buti, l'un des très rares ergonomes italiens. Je me souviens aussi que Catherine Teiger m'a beaucoup aidé, notamment pour la connaissance des démarches ergonomiques auprès des syndicats, dans les entreprises, ou des institutions comme l'ANACT.

J'ai voulu aussi intégrer, dans mon tour sabbatique, la rencontre de démarches non spécifiquement ergonomiques mais très proches de l'ergonomie. Je me suis ainsi déplacé à Aix-en-Provence pour faire la connaissance d'Yves Schwartz, Daniel Faïta, Bernard Vuillon, et de leur démarche d'Analyse Pluridisciplinaire des Situations de Travail, qui venait de se constituer en 1989. J'ai participé dans les années suivantes à plusieurs initiatives de l'APST, et je suis toujours, avec beaucoup d'intérêt, à la fois la démarche de l'ergologie développée par Yves Schwartz, très tributaire de l'ergonomie de Wisner, et celle de l'activité langagière de Daniel Faïta, également liée à l'ergonomie dans l'analyse du travail. Au Conservatoire des Arts et Métiers de Paris encore, j'ai fait la connaissance de Christophe Dejours, sur suggestion d'Alain Wisner, et de son renouvellement de la psychopathologie du travail, et j'ai connu plus tard la clinique de l'activité initiée par Yves Clot, instaurant aussi des collaborations avec lui et ses élèves au CRTD. J'ai aussi rencontré Pierre Falzon, avant son arrivée au CNAM, ayant appris qu'il allait intégrer la chaire d'ergonomie après la retraite d'Alain Wisner.

Enfin, le congrès international de 1991 à la Villette a été pour moi l'occasion d'élargir mes rencontres avec nombre de chercheurs, pas seulement parisiens ; mais ce n'est pas le lieu ici d'en dresser la liste, puisque j'oublierais certainement de nommer plusieurs collègues dont j'ai reçu d'importantes stimulations. Revenons plutôt à la question que j'avais posée dès le début : pourquoi et comment l'ergonomie propose-t-elle une analyse du travail sans considérer la théorisation concernant l'organisation ?

Les réponses que j'ai reçues en 1990/1991 ont été différemment nuancées mais largement convergentes : l'« organisation » était vue comme la « tâche » à combattre, ou comme l'ensemble des prescriptions tayloristes, ou encore comme un produit de « gestion » concernant le *scientific management*, donc d'un niveau différent par rapport à la perspective de l'ergonomie centrée sur l'activité du sujet au travail. Au total donc, un aspect du travail demandant de l'opposition plutôt que de la réflexion.

Je rappelle qu'Alain Wisner, qui m'a honoré de son estime et de son amitié, avait été très surpris, lors de notre premier entretien, du fait que je pouvais m'occuper d'organisation tout en poursuivant une démarche d'analyse du travail visant son amélioration et le bien-être des sujets concernés. Maurice de Montmollin, quant à lui, soutenait que les études de tous les spécialistes du travail étaient inscrites dans un univers tayloriste. Seuls quelques collègues, peu nombreux, avaient réagi à ma question en observant qu'elle n'était peut-être pas à négliger, mais qu'elle était certainement une « question incommode » pour les ergonomes.

Ma rencontre avec l'ergonomie ne s'est cependant pas achevée en 1991. Ce n'était que le début. Ayant poursuivi mes rapports avec les collègues que j'avais connus et ayant continué à élargir mes connaissances, participant aussi à des congrès de la SELF et de l'IEA avec des contributions, j'ai observé, dans les années immédiatement suivantes, un changement d'attitude envers l'organisation. L'action collective au travail, la coopération, la coordination, – qui sont des thèmes propres au domaine d'étude de l'organisation –, ont alors émergé dans le débat de l'ergonomie, comme le témoignaient déjà en 1992 les travaux du congrès de Lille. Pourquoi cela ? Le monde de l'entreprise traversait depuis une décennie des importantes transformations, que les travaux de mon Programme de Recherche « L'Atelier de l'Organisation » documentaient amplement : choix de dé-verticalisation des processus de production, de rapports en réseau entre différentes entreprises, de dépassement du schéma traditionnel de l'entreprise par secteurs fonctionnels, de simplification de la hiérarchie, de réduction de la rigidité des tâches. L'ergonomie, de ce fait, était face à un changement dans les situations de travail qui touchait son approche traditionnelle.

J'ai exposé mes réflexions sur ce que j'avais appris des ces fréquentations du milieu de l'ergonomie dans une conférence invitée au 30ème Congrès de la SELF, en 1995, qui eut lieu à Biarritz. Le texte de cette conférence est ensuite devenu un chapitre d'un ouvrage de 1996 dirigé par Jean-Claude Sperandio, puis encore en 1996, dans une version élargie, un chapitre du *Traité d'ergonomie* dirigé par Pierre Cazamian, François Hubault et Monique Noulain, et enfin un chapitre de mon ouvrage déjà cité, *De l'agir organisationnel* (Toulouse, 2003 ; TAO Digital Library, 2016, Livre II : 37-69).

Ce texte traite trois questions qui avaient contribué à modifier, au milieu des années 1990, l'approche ergonomique de l'organisation jusqu'alors largement partagé : la transformation de la tâche tayloriste, la coopération et la coordination. J'ai essayé, d'une part, de montrer comment la tâche ne pouvait plus être considérée comme un ensemble de prescriptions fixes, elle était devenue « discrétionnaire », c'est-à-dire demandait à l'opérateur de l'initiative, le choix entre différentes possibilités d'action ; ce qui impliquait pourtant de ne pas confondre cette « discrétion » avec de l'« autonomie », comme le soutenaient de manière trompeuse la sociologie et la psychologie sociale fonctionnalistes. D'autre part, j'ai essayé de rappeler comment les rapports entre opérateurs, le travail collectif, la coopération, la coordination, sont des thèmes depuis toujours au centre de la théorisation sur l'organisation,

évoquant les enseignements à ce sujet de grands auteurs comme Max Weber, Chester Barnard, Herbert Simon, James Thompson.

Les changements des situations de travail auxquels devait faire face l'ergonomie demandaient donc une nouvelle réflexion. Déjà en 1994, François Hubault reconnaissait que l'ergonomie avait « longtemps raté le niveau de l'organisation ». Mais si un nouvel enjeu se présentait, le chemin à suivre n'était pas facile. Il fallait éviter des interprétations autoréférentielles, comme celles que l'on pouvait trouver dans des congrès de la SELF après 1991, et aussi distinguer dans le vaste domaine d'étude de l'organisation, parmi les différents courants et approches, la voie la mieux adaptée aux buts de l'ergonomie.

J'ai repris et développé ce dernier sujet de réflexion, avec Gilbert de Terssac, dans le chapitre écrit en commun pour l'ouvrage collectif de 1996, *L'ergonomie en quête de ses principes*. J'avais eu la chance et le plaisir de participer, à Toulouse, aux travaux préparatoires de cet ouvrage, dont l'idée originaire avait été proposée par Gilbert de Terssac, et le beau titre par Yves Schwartz. Les auteurs y ont traité plusieurs questions épistémologiques concernant l'ergonomie, et Gilbert de Terssac et moi avons essayé de montrer comment l'ergonomie se trouve face à différentes « manières de voir » à la fois le travail et l'organisation, entre elles incompatibles, voire incommensurables, parmi lesquelles elle devrait savoir choisir, nous appuyant sur l'enseignement de l'épistémologie des sciences humaines et sociales.

Je suis encore revenu sur ce thème, que je considère primordial, dans un ouvrage écrit, en forme de dialogue, avec Daniel Faïta : *Un débat en analyse du travail* (Toulouse, 2007). Parmi plusieurs questions propres aux démarches en analyse du travail discutées dans cet ouvrage, nous avons traité celle des différentes conceptions de l'« activité », en évoquant les points de vue de quelques auteurs de divers domaines d'étude : Bourdieu, Giddens et Terssac en sociologie, Rabardel et Clot en psychologie, Barbier et Durand en science de l'éducation. On a noté que, si pour certains les présupposés épistémologiques de leur construction théorique sont clairs et même explicités, en revanche pour d'autres ils le sont moins, quelques uns mêmes n'hésitant pas à mélanger différentes « manières de voir » - ce qui en effet serait une erreur épistémologique. Bien évidemment, on s'est aussi référé au domaine de l'ergonomie, rappelant les conceptions de l'activité de trois ergonomes reconnus comme Cazamian, Leplat et Wisner. Or, sans aucun doute, la théorie de l'activité du premier présuppose la vision subjectiviste, par contre celle du deuxième implique une vision objectiviste, très proche de la tradition fonctionnaliste, tandis que le troisième propose une démarche « ascendante » et en même temps considère la situation de travail comme une réalité objective, faisant « l'éloge de l'hétérogénéité méthodologique de l'analyse des activités ».

Il me semblait que l'ergonomie aurait dû s'interroger sur ces héritages et sur leurs incompatibilités, au lieu de conjuguer dans une même démarche des notions plurielles de l'activité, comme on pouvait le voir très souvent. À l'époque de l'écriture de l'ouvrage cité, nous avons noté que, au contraire, des contributions parues dans les revues *@ctivités* et *Laboreal*, consacrées à des réflexions sur les fondements et les évolutions de la notion d'activité, proposaient des relations entre théories où il aurait été nécessaire de tenir compte de différentes « visions du monde ». Fallait-il suivre, alors, la proposition d'Yves Schwartz qui prônait de garder cette notion fondamentale dans un « état nébuleux » ?

Ayant indiqué ces questions qui, à mon avis, méritaient une attention majeure à *la théorisation sur l'organisation*, d'une part, et à *l'épistémologie des sciences humaines et sociales*, d'autre part, me suis-je alors éloigné du milieu de l'ergonomie ? Pas du tout. Je crois que le travail du chercheur doit se nourrir surtout de la confrontation, de la discussion, du débat. J'ai donc participé à presque tous les congrès de la SELF jusqu'à ma retraite, et même après celle-ci, souvent avec des communications, parfois co-écrites avec des collègues ergonomes. J'ai de même participé avec des contributions aux séminaires du Département

d'Ergonomie et Ecologie Humaine de Paris 1, à quelques congrès Ergo-IA à Biarritz et de l'IEA. En 1998, 1999 et 2000, j'ai été professeur invité par le Laboratoire d'Ergonomie Informatique de l'Université Paris-Descartes, alors dirigé par Jean-Claude Sperandio. Ayant fait connaissance, lors de mes séjours d'étude en France, de collègues d'autres Pays, comme Marianne Lacomblez, Luc Desnoyers et Diane Bertelette, ou comme Laerte Sznelwar, Julia Abrahao, Mario César Ferreira, Daisy Cuhna, j'ai été aussi invité par leurs universités, à Porto, Montréal, São Paulo, Brasília, Belo Horizonte, ce qui m'a permis de rencontrer nombre de chercheurs et de voir différents développements de l'ergonomie de tradition « francophone » hors de France. Dès 1997 j'ai été coopté comme membre actif de la SELF, sur présentation d'Yvon Quéinnec et François Hubault.

J'ai toujours cherché l'échange et la discussion avec les représentant des disciplines qui s'occupent du travail, et chez les collègues ergonomes j'ai toujours trouvé ouverture et écoute, intérêt au travail commun, liant souvent des rapports d'amitié. Je désire notamment rappeler les conversations amicales avec Pierre Cazamian, dans le petit salon de sa maison, où je ne manquais pas de me rendre lui faire visite lors de mes passages à Paris. Cazamian avait connu, dans le cadre des programmes de la CECA, la médecine du travail italienne intéressée à l'ergonomie durant ses recherches sur les mines de charbon, et c'est surtout à lui que je dois d'avoir compris les raisons du manque d'un développement de l'ergonomie en Italie.

Des séminaires de mon Programme de Recherche « Organization and Well-being » ont vu la participation de collègues ergonomes, et ont aussi été consacrés à confronter nos démarches respectives. Récemment j'ai promu un débat sur mon approche d'analyse du travail, qui est à la base de ce programme de recherche. Ont bien voulu accepter mon invitation : Jean-Claude Sperandio pour l'ergonomie, Laerte Sznelwar pour l'ergonomie et la psycho-dynamique du travail développées au Brésil, Jens Thoemmes pour la sociologie du travail dans la lignée de Gilbert de Terssac, Bernard Prot pour la psychologie du travail selon la clinique de l'activité fondée par Yves Clot, Renato Di Ruzza pour l'ergologie proposée par Yves Schwartz, Daniel Faïta pour sa démarche de l'activité langagière. Ce débat a produit un ouvrage publié en trois langues (anglais, français, italien) : *Débat sur l'analyse du travail pour la prévention* (TAO Digital Library, 2017).

Je me permets de le citer pour deux raisons. Je me suis rendu compte, en réalisant cet ouvrage, qu'il ne représente pas seulement une réflexion plurielle sur mon approche, que je souhaitais, mais permet en même temps au lecteur de confronter les points de vue engagés. Autrement dit, il présente une mise en perspective de plusieurs démarches proches, ergonomiques ou proches de l'ergonomie, qui sans doute n'existait pas jusqu'à présent. Et je me suis aperçu aussi que ce débat ne pouvait se réaliser qu'en faisant appel à des démarches francophones, ou tributaires de celles-ci. Dans les littératures anglophones des disciplines concernées, en effet, je ne pouvais pas trouver (par mon manque de connaissance ?) des approches visant l'analyse du travail avec les mêmes caractéristiques, d'amélioration du travail et de bien-être des travailleurs. Pourquoi cela ? La réponse que je me suis donnée est qu'à l'origine de cette singulière production de constructions théoriques et de démarches sur le travail, on peut considérer l'influence de la tradition francophone de l'ergonomie.

Mon point de vue et mon approche du travail sont fondés sur d'autres parcours de réflexion et d'étude. Ma théorie s'appuie sur les théories interdisciplinaires de l'organisation des grands auteurs évoqués au-dessus. Elle voit l'organisation comme l'« aspect régulateur » de toute action humaine - dont évidemment tout processus d'action de travail - et le sujet agissant au centre de cette régulation. Mon approche d'analyse du travail présente, de ce fait, des différences majeures par rapport aux approches de l'ergonomie et des autres disciplines du travail. En premier lieu, il s'agit d'une analyse organisationnelle, en état de décoder les effets potentiellement pathogènes des choix d'organisation et d'identifier leurs changements possibles, permettant de réaliser une prévention primaire. En deuxième lieu, cette analyse est

conduite par les sujets des processus d'actions concernés, et non pas par des interventions de chercheurs externes aux situations de travail étudiées. En troisième lieu, la méthode adoptée permet de connecter l'analyse organisationnelle avec les analyses d'autres domaines d'étude, visant les retombées des choix d'organisation sur le bien-être des sujets concernés : analyses biomédicales avant tout, mais si l'on veut aussi analyses juridiques, sociologiques, psychologiques, ergonomiques...

Ces différences, pourtant, ne m'empêchent pas d'apprécier toutes les approches qui visent l'amélioration des situations de travail et le bien-être des sujets au travail, et de m'intéresser constamment à leurs démarches. Et s'il est vrai qu'à l'origine de ces nombreuses approches l'on peut trouver une influence de la tradition francophone de l'ergonomie, comme j'en fais l'hypothèse, je n'hésite pas à dire, en conclusion de ces pages : merci l'ergonomie.

(Milan et Bologne, août 2017)

***Postface de Gilbert de Terssac,
Directeur de Recherches Émérite,
CERTOP CNRS et Université de Toulouse.***

Ma rencontre avec Bruno Maggi en 1990 n'avait d'autre objectif que de servir d'intermédiaire entre ce professeur de l'Université de Bologne de passage à Toulouse et la communauté toulousaine spécialiste du travail qu'il souhaitait rencontrer, en particulier les ergonomes avec qui je le mis en relation.

Ce théoricien de l'organisation est francophone : il avance discret, attentif, sans but précis si ce n'est d'écouter et de comprendre ce que font les dizaines d'ergonomes avec qui il passe une paire d'heures et qui se conclue toujours par une séance photos. Enregistrant chaque personne, il détient la galerie des portraits des ergonomes de langue française la plus complète, puisqu'il s'est rendu, après Toulouse, dans tous les recoins de l'hexagone où se « fait » l'ergonomie et ce, pendant près de 20 ans. Il fait alors plus d'une quinzaine de séjours en France de plusieurs mois chacun, séjours dans les laboratoires de recherches liés à sa préoccupation et dans les nombreuses universités qui l'invitent.

Très vite, nos liens se resserrent intellectuellement et humainement : il me fait partager quelques moments de sa vie familiale et me permet de rencontrer sa famille et en particulier sa femme Charlotte dont le souvenir provoque en moi une grande émotion ; il me fait partager aussi pendant des années ses avancées intellectuelles et son talent à déceler, par l'échange, les limites de nos travaux : je reste admiratif pour sa capacité à entrer dans la pensée de l'autre, à la discuter ou plus précisément à nous permettre de l'enrichir par ses apports. Je découvre que BM est le bâtisseur d'une théorie de l'agir organisationnel qu'il tisse depuis plus de vingt ans de manière originale : il articule les travaux de tous les spécialistes du travail et de l'organisation répartis dans le monde dont il connaît à la perfection le contenu et les limites avec des travaux empiriques qu'il mène avec ses doctorants ou collègues dont j'ai eu le plaisir et l'honneur de faire partie.

D'abord, nous échangeons sur nos travaux qui portent sur ce rapport énigmatique entre le travail, l'organisation et la santé que nous considérons comme une action pour BM et une activité pour moi. Une coopération s'installe qui prend plusieurs formes. Prenons un seul exemple pour illustrer sa manière de travailler, rigoureuse et généreuse. D'un côté, il décide de publier en italien mon ouvrage *Autonomie dans le travail* chez le plus grand éditeur italien en sciences sociales, Etas Libri ; d'un autre côté, il enrichit ce projet d'une préface de 50 pages au cours de laquelle, non seulement, il met en valeur mon travail et le repositionne dans la perspective tracée par Friedmann et plus généralement dans la tradition de la sociologie du

travail ; de plus, il procède à une série de précisions conceptuelles et de distinctions théoriques qui apportent une clarification du concept d'autonomie que je mélangeais avec la notion de « discrétion » : la capacité de fixer les règles de son action relève de l'autonomie, alors que les pratiques visant à améliorer la flexibilité ou la souplesse dans le travail relève, non de l'autonomie, mais de l'usage de marges de manœuvre dans un cadre de dépendance et donc de la « discrétion » octroyée par autrui, qui n'est pas l'autonomie. En même temps, je lui propose de rendre sa pensée accessible au public de langue française et il décide de rédiger un ouvrage exceptionnel sur sa théorie de l'action, le fameux *De l'agir organisationnel : un point de vue sur le travail, le bien-être, l'apprentissage*, Toulouse, Octares, (Travail et activité humaine), paru en 2003.

Ensuite, nous décidons de renforcer nos échanges : comme professeur invité de l'Université Toulouse Jean Jaurès ou comme chercheur au sein du laboratoire que j'animais à l'époque, le CERTOP (Centre d'Étude et de Recherches sur Travail Organisation et Pouvoir) au CNRS, BM fait plusieurs séjours à Toulouse. Sa participation aux journées d'études que j'organise le conduit à apporter une contribution aux ouvrages que nous construisons ensemble : il met en débat ses avancées théoriques et apporte une contribution sur le temps de travail, la conception des logiciels de gestion de production, la régulation sociale, l'autonomie et la coopération. Il a honoré par sa présence et ses contributions écrites de nombreuses manifestations scientifiques nationales et internationales. Il a su étendre ces échanges avec nos plus jeunes collègues, qui ont été amenés à développer des coopérations entre eux. En même temps, il a continué sans relâche son œuvre dont ce magnifique ouvrage qu'il a coordonné : *Interpréter l'agir : un défi, théorique*, Paris, PUF, 2011. Son souci de garder une emprise avec la réalité et avec la pratique le conduit à animer un atelier depuis presque 30 ans qui rassemble des universitaires, des syndicalistes et des responsables d'entreprise, pour échanger et débattre de la place de la personne qui travaille dans un système productif, des effets de choix d'organisation sur la santé.

Enfin, je ne peux terminer son apport sans mentionner que BM a construit une réflexion épistémologique sur les différentes façons de concevoir la relation entre le système et l'acteur. Rejetant la voie déterministe et objectiviste qui considère que c'est le système qui construit l'acteur, - car aussi forte que soit la contrainte, elle n'est jamais totalement déterminante -, et rejetant la voie subjectiviste centrée sur l'acteur qui joue avec les règles en fonction de ses calculs et de ses intérêts, il propose la troisième voie, selon laquelle l'acteur et le système se co-construisent à coup de conflits et de négociations, d'ajustements et de compromis. C'est ce que je retiens de plus important de lui, même s'il ne se reconnaît pas totalement dans la caricature des points de vue que je lui prête. Cette volonté de clarifier le débat scientifique est une manière de lutter contre les confusions conceptuelles et amalgames de points de vue théoriques juxtaposés sans aucun contrôle

Pour sa disponibilité, sa générosité, sa rigueur et son intelligence, je ne peux que le remercier de m'avoir permis de grandir un peu plus et sans doute un peu mieux.

(Toulouse, 24 Octobre 2017)