



Laerte Idal Sznelwar

Entretien^{©1} réalisé par Internet avec Jean-Claude Sperandio
(février 2018)

Laërte Sznelwar est une figure très singulière de notre communauté. Non seulement il assure un lien très vivant entre les ergonomes dans le monde entier, – c'est évidemment là l'expression d'un goût de la dispute qu'il partage avec beaucoup de brésiliens...–, mais aussi un lien, - et ici il n'est alors pas loin d'être le seul -, entre deux mondes scientifiques, l'ergonomie et la psychodynamique du travail, qui se connaissent sans avoir jamais vraiment frayed ensemble.

Sur cette frontière, pourtant, se joue une question très sensible pour l'ergonomie : la place du sujet dans l'activité, et à travers elle, de la subjectivité, et un pas plus loin encore, de l'inconscient ... Dans cette quête - là, beaucoup d'ergonomes l'auraient perdu de vue, n'étaient la constante opiniâtreté et l'inaltérable générosité avec lesquelles il invite chacun et partout sur ce front où se nouent les cliniques qui l'habitent.

Laërte Sznelwar est en effet d'abord un médecin. Sa première clinique est médicale, mais inscrite d'entrée dans le travail. L'ergonomie lui est alors très vite apparue comme son prolongement opérationnel nécessaire, mais elle n'est elle-même devenue une clinique que par le truchement de la psychodynamique du travail qui lui a offert le moyen théorique de faire le pont entre ces polarités fondatrices. C'est dans ce montage épistémologique nouveau qu'il a trouvé la ressource de pouvoir rester fidèle à sa détermination première : inscrire la transformation des situations / organisations de travail dans la visée de l'émancipation des personnes et de développement de la société. C'est le sens de l'expression qui commente son programme de travail : « faire de chacun le protagoniste de sa propre activité » : c'est-à-dire à la fois la ressource et la visée de sa propre vie. La grande question est donc de décider à quelle échelle, sur quoi et comment agir. De fait, c'est là le cœur d'un programme à deux faces, un programme de recherche et un programme d'intervention, sachant que le rapport entre elles est lui-même le ressort d'une pensée tout autant scientifique que politique.

Des nos nombreuses occasions de travail ensemble, – enseignements, recherches, colloques, articles –, est née une proximité intellectuelle profonde qui m'a en même temps ouvert l'accès à la si riche communauté brésilienne. Avec quelques-uns de ses membres qui forment avec Laërte le noyau dur des ergonomes brésiliens de l'activité, nous sommes aujourd'hui engagés dans un programme de développement durable articulé à un modèle économique serviciel fondé sur un management repensé du Travail comme ressource. Un axe d'innovation théorique, méthodologique et politique innovant au regard des besoins des deux côtés de l'Atlantique.

¹ Cet entretien est une publication de la Commission Histoire de la Société d'Ergonomie de Langue française. Tout usage, citation ou publication de l'intégralité du texte ou d'un extrait doit porter la référence : Entretien de la SELF avec Laerte Idal Sznelwar. mené en février 2018 par Jean-Claude Sperandio. Source : site de la SELF. Lien : <https://ergonomie-self.org/wp-content/uploads/2018/04/Sznelwar-Idal-Laerte.pdf>

Ce bref résumé introductif veut souligner que Laërte est résolument inscrit dans une conception développementale de l'ergonomie. Que cette trajectoire s'inscrive elle-même en forte résonance avec les besoins du Brésil n'est pas pour surprendre ; cela indique seulement que la pertinence de l'ergonomie requiert des ergonomes attentifs et concernés. Somme toute, des qualités qui supposent une disponibilité dans l'écoute, une exigence dans l'ambition et une énergie dans l'engagement. Des qualités tout autant professionnelles que morales qui font de Laërte Szelwar un interlocuteur incontournable sur une scène qui déborde largement le Brésil. De l'ABERGO à la SELF comme à l'IEA, il n'est pas difficile de le rencontrer. En fait c'est simple, n'importe où sur la terre, pourvu que l'activité soit conviée.

François Hubault (mars 2018)

Pour me situer rapidement : je suis né le 15 novembre 1956, brésilien, docteur en Médecine de l'Université de Campinas - UNICAMP à São Paulo en 1980. J'ai d'abord travaillé comme médecin du travail, puis j'ai continué mes études en 1984 à Paris par un DEA en ergonomie au CNAM (Conservatoire National des Arts et Métiers), suivi d'un Doctorat en Ergonomie en 1992 au CNAM également. En 2013, j'ai obtenu au Brésil la *Livre-docência* (équivalent brésilien de la HDR en France) en Ingénierie de la Production à l'École Polytechnique de l'Université de São Paulo en 2013. Je suis actuellement professeur agrégé au Département d'Ingénierie de la production dans cette École Polytechnique et j'ai encore quelques années devant moi avant la retraite, prévue pour 2020.

Je suis aussi chercheur invité dans l'équipe de psychodynamique du travail au Laboratoire de Psychologie du Travail et de l'Action du CNAM à Paris ; membre du groupe de recherche du TTO (Organisation du Travail, de la Technologie et du Travail) du Département de Génie de Production de l'École Polytechnique de l'Université de São Paulo.

L'ergonomie au Brésil...

Le développement de l'ergonomie au Brésil s'est forgé sur les contacts que des enseignants-chercheurs brésiliens ont entretenus avec des collègues de différents pays, mais spécialement en France grâce à l'engagement d'Alain Wisner dans la formation de nouveaux enseignants-chercheurs. Il s'est aussi investi pour la formation de l'Association Brésilienne d'Ergonomie (ABERGO). Même si nous avons eu aussi des échanges significatifs avec d'autres écoles d'ergonomie, il est indéniable que l'ergonomie de l'activité a eu et a encore une importance majeure dans la formation des ergonomes au Brésil, ainsi que des influences non négligeables sur la législation et l'action d'agents publics au regard de la transformation du travail.

Certaines entreprises, surtout publiques, ont adopté aussi une position montrant l'importance de l'activité des travailleurs à prendre en compte pour pouvoir entreprendre des transformations significatives. Toutefois, chez ceux qui ne comprennent pas l'importance constructive du travail pour promouvoir le développement personnel et professionnel et améliorer le travail de façon significative, une tendance demeure consistant à répondre à des demandes ponctuelles pour juste respecter les exigences légales, le plus souvent en les interprétant d'une façon réductrice et en se bornant à vérifier que les obligations légales minimales sont satisfaites. Il s'agit là évidemment d'une visée à très court terme, sans préoccupation d'idée transformatrice.

Pourquoi une idée transformatrice ? Il faut bien comprendre qu'au Brésil, le travail est extrêmement multiforme et contrasté. Le lourd héritage de l'époque de l'esclavage, en principe terminée depuis la fin du XVIII^{ème}, y est encore pesant. Nous rencontrons encore des situations de travail très proches de l'esclavage, heureusement peu fréquentes, mais celles proches du début de l'industrialisation sont nombreuses ; en revanche, il y a des industries de pointe ; de même, à côté d'une agriculture de subsistance, ou familiale traditionnelle, s'est développée une agriculture « bio » mais aussi une agriculture industrielle très mécanisée, qui utilise des technologies de production de masse ; et l'économie des services, publics ou privés, emploie la majeure partie des salariés. Cette petite énumération donne une idée de la multitude des situations de travail très variées que l'on trouve au

Brésil, pour lesquelles des interventions d'ergonomie, ainsi que d'autres sciences du travail, sont possibles et nécessaires.

Dès le début de ma carrière professionnelle, une question de fond m'a accompagné comme une interrogation permanente, sans trouver à cette époque la clarification qui m'aurait permis de bien la formuler, et surtout de trouver les moyens d'une action positive de transformation, face aux résultats désastreux que rapportaient les recherches sur la santé des travailleurs. En tant que médecin du travail, en dépit de notre prérogative d'actions de prévention, je devais trop souvent me désoler devant la souffrance et les conséquences de maladies et d'accidents du travail, me trouvant dans la quasi impossibilité de changer quoi que ce soit pour améliorer un peu la situation. Par contre, j'ai toujours eu du mal à croire que le travail n'est rien d'autre qu'une chose nuisible aux êtres humains, même si ses origines historiques sont empreintes de peine, de violence et d'esclavage.

À la fin de mes études de médecine en 1980, j'ai travaillé dans deux entreprises, l'une était une entreprise métallurgique à São Paulo, producteur de parapluies, et l'autre était un organisme intersyndical de protection de la santé des travailleurs, le DIESAT (Département intersyndical d'études et de recherche en santé et milieux de travail).

Travailler comme médecin de travail dans une entreprise de taille moyenne à São Paulo au début des années 1980 représentait un défi majeur. Les conditions de travail n'y étaient pas bonnes, voire très mauvaises ; les travailleurs étaient exposés à différents agents agressifs, tels que du bruit, des produits chimiques de galvanoplastie, un rythme intense, entre autres. Ajoutez à cela le risque permanent d'accidents occasionnés par l'utilisation répétée de petites presses, le contact avec des surfaces tranchantes, des déplacements dans des endroits glissants et mal éclairés ; en fait, le risque était présent partout.

Le défi de mon travail, en tant que médecin du travail, était d'essayer de préserver la santé, de faire des examens réguliers avec le plus grand soin possible, d'agir aussi comme clinicien, étant donné la pénurie en soins médicaux, donc de satisfaire les besoins des travailleurs face à leurs divers problèmes de santé, tout en évitant de devenir l'agent d'un système de sélection par la médecine. Cela impliquait de permettre aux demandeurs d'emploi d'acquérir le certificat d'aptitude au travail, tout en diagnostiquant aussi rapidement et clairement que possible les maladies liées au travail afin de garantir leurs droits. Un autre élément important de mon travail était de combattre les obstacles rencontrés par les femmes enceintes postulant à un emploi et de chercher à développer une écoute aussi proche que possible des sujets en face à face.

Bref, toutes ces actions peuvent sans doute être utiles, mais ne sauraient être opposées au potentiel néfaste des conditions de travail inadéquates. Ce que je rencontrais au quotidien était pitoyable en termes de risques, sans grande possibilité de développement professionnel pour les exécutants. Dans cette usine, il n'y avait pas ou très peu de perspective de changements significatifs des conditions de travail. Pour les travailleurs, le scénario se bornait à essayer de ne pas être malade ou blessé, de se soumettre, de pouvoir continuer à travailler et ne pas perdre leur emploi. Leur "protagonisme" (j'en reparle plus loin) était réduit à la répétition quotidienne des mêmes actions, des mêmes gestes ; rien qui puisse ouvrir vers un chemin d'émancipation ; au contraire, on ne voyait aucun changement perceptible à l'horizon. Pour un médecin du travail qui croyait que son activité professionnelle devait aider à transformer la réalité, c'était une douche froide, une frustration permanente, une désolation.

J'ai également travaillé au DIESAT, un département intersyndical centré sur la lutte pour protéger la santé des travailleurs. Cette période de l'histoire du Brésil, au début des années 1980, fut un temps de grande effervescence politique. Une partie de la lutte pour la transformation du pays était très excitante et prometteuse pour un professionnel de la santé engagé. Plusieurs actions différentes me sont apparues primordiales dans mon travail, en accentuant les actions de formation, les actions sur les lieux de travail et la diffusion de l'information. Je retiens que beaucoup a été fait, non sans quelques scénarios de conflit politique et quelques divergences quant aux stratégies à adopter.

Mon rôle professionnel dans ce département fut de fournir des informations techniques aux dirigeants syndicaux et, dans le cadre d'autres actions, d'aider les travailleurs qui étaient eux-mêmes à la recherche d'informations, d'établir un diagnostic clinique plus précis, en développant une expertise médicale pouvant servir de base à des arguments pour des actions à mener dans les entreprises, à la Sécurité Sociale, et également pour des procédures judiciaires. Il me fallait surmonter une vision encore répandue selon laquelle le risque pour la santé et l'intégrité des personnes pouvait se quantifier et être compensé par l'obtention d'une prime spéciale supplémentaire garantie par la loi. La

monétisation de la santé était encore très forte, car même si elle était relativement faible en valeur absolue, surtout si on la compare aux salaires réels et aux pertes de santé, en revanche le gain en justice ouvrait la perspective de gagner une retraite anticipée spéciale. Ces perspectives étaient très frustrantes pour moi, dont l'objectif principal était d'abord d'aider à améliorer les scénarios de production et de travail.

De la médecine du travail à l'ergonomie de l'activité...

Grâce à mes recherches et à des contacts que j'ai eus au DIESAT, s'ajoutant à ma conviction selon laquelle j'avais besoin d'apprendre davantage, j'ai cherché une opportunité d'étudier l'ergonomie. L'ergonomie existait déjà au Brésil, j'avais même eu un premier contact avec cette discipline selon une approche physiologique, lors de mes études de médecine du travail. Ensuite, poussé par mes préoccupations de médecin du travail, - travail que je commençais à connaître et à pratiquer, mais qui ne me fournissait pas une réelle impulsion vers des transformations du travail significatives -, j'ai commencé à chercher des réponses plus pertinentes que le simple fait de diagnostiquer précocement des maladies liées au travail. Pour moi, c'était utile mais pas suffisant. Notamment, je trouvais dans la littérature à cette époque peu de réponses à mes interrogations sur l'émergence des TMS. J'ai trouvé des éléments provenant d'études faites en Californie, et d'études faites en France au CNAM.

Grâce à une aimable invitation d'Alain Wisner, alors directeur du Laboratoire d'Ergonomie et de Neurophysiologie du Travail au CNAM, j'ai obtenu une bourse du gouvernement brésilien qui m'a permis de démarrer un nouveau projet, consistant à étudier et me former en ergonomie en France et, avec mon épouse, d'y vivre temporairement. C'était en 1982.

Peu à peu, au CNAM, j'ai découvert et approfondi l'approche proposée par l'ergonomie de l'activité, qui m'a séduit, concernant surtout le travail effectif différent du travail prescrit, c'est-à-dire que travailler est bien plus que réaliser une tâche préalablement déterminée. Cependant, en plus de comprendre l'activité et les écarts par rapport aux prescriptions des tâches, la question du « protagonisme » restait floue dans mon esprit.

Être ou ne pas être protagoniste de son propre travail ?

« Peut-on dire que travailler est une action protagonist ? » C'est la question centrale de mon parcours, mon hypothèse fondamentale. Le mot *protagonisme*, qui n'est pas d'usage très courant en français moderne, signifie pour moi la possibilité pour chacun de construire un chemin vers l'émancipation, le développement professionnel, la réalisation de soi, la construction des valeurs éthiques et morales, enfin la construction du sujet. J'utilise surtout le mot *protagoniste*, qui est plus courant, surtout en portugais, signifiant la qualité d'une personne placée en évidence dans une situation donnée ; le protagoniste, c'est le personnage principal, le premier dans la scène ; celui qui fait.

J'utilise ce concept, car je pense que tous les individus, tous les travailleurs, sont les protagonistes de leur propre vie ; nous sommes tous au centre de la scène de notre propre vie. Et comme le travail est central dans la vie des sujets, nous sommes toujours au centre de la scène de notre vie professionnelle, même si, dans les rapports sociaux, nous ne sommes pas forcément situés au niveau supérieur de la hiérarchie. À mon avis, il y a toujours un rapport subjectif entre le moi et l'autre, et sous ce critère, le moi vient en premier lieu.

Tout au long de ma trajectoire personnelle, la question d'être protagoniste est centrale, même lorsqu'elle n'était pas encore explicite et, par conséquent, ne faisait pas l'objet d'une réflexion plus systématique. Dans les modalités d'action que je décris ici de mon parcours professionnel et de vie, la question du sujet, c'est-à-dire de l'existence d'un travailleur actif, intelligent, est au centre de l'activité que chacun réalise. C'est une règle que l'on peut généraliser : selon différents scénarios de production, chacun agit en tant que « personne à la recherche de quelque chose de significatif ». Durant mes études universitaires médicales, mon mécontentement était de considérer les personnes vers lesquelles mes études, - et plus tard, mon travail -, seraient dirigées, comme des objets, comme des choses à manipuler. Comment bien intégrer que toutes les personnes, en tant que patients ou malades, ne sont pas des objets mais des sujets ?

Cela m'a mis en situation d'échec, m'a fait comprendre que, pour devenir quelqu'un devant travailler avec des humains, il fallait que mes points de vue soient enrichis, et ainsi que mon rapport aux autres et à moi-même soit rendu plus significatif. Comment agir, en tant que professionnel de la santé et

ergonome, sans réifier les personnes avec lesquelles et pour lesquelles je travaille ? L'écoute, la possibilité d'agir en coopération, d'apprendre à respecter les espaces de chacun, la compréhension qu'il existe une action toujours liée à quelqu'un et que la construction des processus de production est collective, sont à cet égard mes hypothèses de base. Dès lors, ma vie professionnelle a commencé à se focaliser sur le monde de l'enseignement, de la recherche, de l'administration universitaire et du développement d'activités d'extension universitaire, visant plus explicitement la société (entreprises, institutions publiques, syndicats ...). Ainsi, un autre axe fondamental de mes activités professionnelles et de vie a été précisément le rapport avec les étudiants, toujours stimulant.

Développer une manière d'aborder la question du travail basée sur l'analyse des activités des gens a été l'une des grandes leçons que j'ai tirées de mon expérience avec l'ergonomie. Cette approche m'a permis, en effet, de comprendre que chaque personne agit en fonction des scénarios qu'elle rencontre et de sa propre histoire. Comment les sujets se construisent-ils dans leur vie, plus précisément au travail ? Comment le travail peut-il être un moyen pour les sujets de se frayer un chemin vers la réalisation de soi, vers l'émancipation ? Chaque sujet est placé différemment, chacun a des caractéristiques différentes, chacun agit pour rendre compte des différents événements et situations qui se présentent devant lui afin de pouvoir faire, pouvoir produire. Chaque sujet est-il protagoniste de son propre travail ? Cette approche m'a beaucoup aidé à me représenter l'activité ouvrière, en flagrante contradiction avec la pensée taylorienne-fordiste toujours vive.

L'ergonomie basée sur l'activité, que j'ai découverte et commencé à pratiquer dans les années 1980, m'a ouvert de nouveaux horizons, qui mettaient en échec les paradigmes dominants en science des organisations de l'époque. Car la réalité est souvent bien différente de ce que souhaitent ceux qui détiennent le pouvoir dans les entreprises, lequel repose sur un contrôle restreint, basé sur des hypothèses simplificatrices. J'ai appris l'importance d'autres questions, telles que la relation entre le sujet et le collectif, et l'importance des professions, des métiers. J'ai aussi appris à trouver d'autres chemins scientifiques, surtout concernant l'analyse de la complexité.

Ma thèse doctorale sur le travail agricole...

Avant de venir en France en 1982, j'avais commencé au Brésil des études sur le travail agricole, avec l'appui important du professeur Waldemar Ferreira de Almeida, à São Paulo, dans le but de comprendre les risques générés par l'utilisation des pesticides et de concevoir les actions à y opposer. J'ai continué et développé ce thème comme sujet de mon D.E.A. et de mon doctorat² au CNAM sur la direction du professeur Wisner. J'ai comparé l'application de pesticides dans 8 entreprises maraichères, 4 au Brésil dans les environs de São Paulo, et 4 en France en banlieue parisienne. Il s'agit d'un essai « d'ergo-toxicologie » comme mode d'investigation sur l'utilisation et l'exposition des travailleurs à ces produits toxiques. Les résultats montrent une très grande variabilité des types d'exposition, des stratégies d'utilisation et des conséquences en termes de santé mais révèlent aussi des mécanismes de défense développés face à l'anxiété due à l'utilisation de ces produits toxiques.

Ainsi, en étudiant le travail agricole et en mettant l'accent sur l'utilisation des pesticides (biocides), des défis importants sont apparus. D'une part, il était possible de faire face à quelque chose qui me troublait énormément : le fait que les gens doivent constamment travailler avec des poisons pour produire de la nourriture les oblige à prendre des risques pour leur santé et celle des autres, et à laisser des déchets dangereux dans les aliments et dans l'environnement. Était alors en discussion la pensée dominante qui considérait, dans le domaine de l'hygiène, de la sécurité et de la médecine du travail, que l'incidence des maladies et des accidents du travail était imputable à l'imprudence et à l'ignorance des travailleurs directement concernés.

En plus de ne s'appuyer que sur des préjugés, reposant sur une forte méconnaissance de la réalité de la production et du travail, ce point de vue ne facilitait pas la recherche de solutions. Il faisait en outre tenir autrui responsable des problèmes non résolus dans le domaine technique et gestionnaire.

² Titre de la thèse : « Analyse ergonomique de l'exposition de travailleurs agricoles aux pesticides : essai ergo-toxicologique »

Autrement dit, les propositions pour protéger les travailleurs et l'environnement, et à la fois pour protéger la production, étaient basées sur une vision simplifiée et appauvrie de la réalité.

En ce qui concerne spécifiquement la toxicologie, le développement de mes études, à travers l'approche ergonomique, m'a permis de comprendre le décalage entre ce qui était connu sur les risques et comment prévenir les intoxications, et aussi les vraies confrontations des travailleurs au quotidien de leur travail. Travailler avec un produit chimique, dont le potentiel toxique est assez important, nécessiterait, pour des raisons de sécurité, des conditions proches de celles imposées dans un laboratoire de recherche, si nous voulions protéger vraiment des conséquences néfastes les personnes et l'environnement. Rien à voir avec la réalité de la production ! Les solutions techniques préconisées ne cadraient pas avec la réalité ; elles créent, en effet, une contradiction, ou bien travailler et produire, ou bien se protéger, surtout parce que les préconisations ne prennent pas la réalité comme point de départ.

Et il y avait encore un autre problème, qui montre les difficultés épistémologiques pour réaliser des transformations efficaces dans les situations : pratiquement toutes les études conçues pour déterminer le potentiel toxique d'un produit chimique particulier sont faites, pour des raisons d'exigence de méthode et de précision, dans des situations contrôlées, chez des animaux et en utilisant un seul produit à la fois. Dans la réalité, au contraire, différents types de poison sont utilisés, soit en combinaison, soit en séances successives, le même jour, la même semaine ou au cours des mois. Les connaissances existantes, même si elles sont déjà assez significatives, étaient donc très éloignées de la réalité du travail. J'ai conjugué les verbes au passé, mais la question des pesticides est toujours d'actualité !

Ma recherche de doctorat a montré que répondre aux exigences de la réalité pour développer de nouvelles façons d'aborder la protection des cultures, développer de nouvelles façons de les gérer, travailler avec un équipement plus approprié, concevoir de nouvelles formulations pour les poisons à utiliser, nécessitent des stratégies plus appropriées pour bâtir une vraie prévention. En plus, cette recherche m'a permis d'enrichir mes points de vue et ne pas centrer une analyse exclusivement sur des mesures atmosphériques, ou sur des mesures d'exposition / absorption possible de substances, par le contrôle d'indicateurs physiopathologiques et toxicologiques, qui sont typiques des approches classiques de l'hygiène industrielle et de la médecine du travail.

Grâce à ce travail de doctorat, j'ai acquis toute une série de convictions, notamment l'importance de comprendre la réalité pour construire des changements efficaces et l'importance des différents acteurs impliqués, non seulement dans le but d'enrichir les points de vue, mais aussi dans celui de construire des solutions. À côté de mes convictions renforcées, j'ai aussi acquis des doutes, puisque pour transformer efficacement quelque chose, il est nécessaire d'engager les acteurs sociaux beaucoup plus profondément, il faut que pour eux la perspective de solutions existe aussi, ouvrant le registre de l'aliénation vers un chemin émancipatoire.

Au Brésil, pendant les années 1990, j'ai travaillé aussi à la Fundacentro, un organisme de recherche et de prévention du Ministère du Travail ; à la CMTC – Compagnie Municipale de Transport Collectif ; encore une fois au DIESAT en tant que conseiller du syndicat des travailleurs du métro ; et aussi à l'hôpital Albert Einstein. Ensuite, au début des années 2000, je suis devenu enseignant-chercheur à plein temps au département de génie de production de l'École Polytechnique de l'Université de São Paulo.

L'apprentissage principal que j'ai retiré du fait d'avoir travaillé dans ces différentes institutions, ainsi que le développement de mon activité de clinicien, concerne mes limites et les défis à relever pour réaliser quelque chose de significatif. Les différents acteurs sociaux, qui sont nombreux et qui ont des vues et des intérêts différents, m'ont aidé à mieux comprendre qu'en plus des aspects techniques, de nombreux aspects subjectifs, sociaux et politiques, étaient concernés, qui ne doivent pas être ignorés. Au contraire, il était clair que les questions techniques elles-mêmes, bien que pertinentes, étaient profondément influencées par les différentes visions du monde des acteurs sociaux. Enfin, des actions en matière de santé, d'hygiène et de sécurité au travail et d'ergonomie ont été insérées dans l'espace public, dans la cité (*polis*), dans la politique au sens large.

Après la soutenance de mon doctorat, en 1992, et sur indication du Professeur Afonso C. Fleury, j'ai obtenu une bourse postdoctorale du CNPQ (Conseil National de Recherche du Gouvernement Brésilien), pour travailler au Département de Génie de Production de l'École Polytechnique de l'Université de São Paulo. C'est à partir de ce moment-là que ma vie académique a commencé.

Quelques faits marquants de mon parcours...

Les faits marquants qui ont beaucoup influencé ma trajectoire ont été surtout les changements dans le monde de la production et du travail dus à l'introduction de nouvelles formes d'organisation du travail et de relations sociales de production. Avec l'émergence de ce que l'on appelle les NTIC (Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication) et de son adoption rapide dans le monde de la production, des changements radicaux pour tous ceux qui travaillent se sont produits. Cela a permis à de nombreux citoyens d'avoir accès à des informations qui n'étaient pas facilement disponibles jusque-là. L'introduction de l'informatique dans un grand nombre de secteurs de production, et dans le travail pour une partie de plus en plus importante de la population, a généré plusieurs défis pour tous ceux qui travaillent en ergonomie ou pour la santé des travailleurs.

Des changements significatifs dans l'organisation du travail par rapport à la division des tâches et à l'organisation des temps font également partie de ce scénario. D'une part, à partir des années 1970, nous observons un développement non négligeable des formes d'organisation du travail où le travail en équipe est étroitement basé sur la coopération et sur la perspective d'élargir la gamme de l'autonomie des sujets et des collectifs, et ce avec l'objectif d'augmenter le pouvoir discrétionnaire des travailleurs³. D'autre part, l'introduction de modèles fragmentaires de production, en particulier avec l'émergence et le développement des activités de services, a permis l'implantation, d'une façon encore plus approfondie, d'un système d'organisation du travail sous forte contrainte temporelle, avec répétition des gestes. Il s'agit là de l'implantation dans le monde des services de paradigmes qui étaient jusque-là propres à l'industrie taylorienne, avec une aggravation de taille : chaque travailleur est censé développer son activité seul, en concurrence avec les autres et avec lui-même, pour atteindre des objectifs définis et imposés par l'organisation.

L'émergence de maladies liées à ces scénarios, caractérisées par la restriction, l'entrave et l'utilisation ininterrompue de soi dans les activités, souvent sans contenus significatifs, génère l'apparition de TMS et aussi des troubles psychiques. Elle est certainement le signe que, dans ce type d'organisation du travail, où le contenu des tâches rétablit la rationalité du soi-disant travail simple, - c'est-à-dire des tâches dépourvues de signification -, les rapports de production sont fondamentalement défavorables au travail. Ainsi, je me retrouvais finalement confronté souvent aux mêmes problèmes que j'avais rencontrés jadis lorsque j'étais médecin du travail : ne pas pouvoir empêcher les entreprises de restreindre la rationalité qui prévalait auparavant, et surtout ne pas pouvoir transformer effectivement le travail dans le sens souhaitable.

Enseignant et chercheur...

L'un des aspects les plus difficiles du travail de l'enseignant universitaire est celui d'agir selon les traditions, mais en les intégrant dans un monde qui se transforme, et de fournir aux étudiants les conditions de leur développement en renforçant leur curiosité et leur esprit critique. Il lui faut agir dans la dynamique du développement des personnes, de la technologie, de l'économie, sans rester attaché au passé, mais soutenu par lui et par nos propres expériences de vie. Je crois qu'être professeur, c'est agir dans une perspective « triadique », c'est-à-dire avec trois pôles. Premièrement, le plus traditionnel mais non obsolète, est celui de transmettre des connaissances, d'enseigner. Deuxièmement, peut-être le plus efficace, qui a sans doute le plus besoin d'être développé, est l'action pertinente pour instiller chez les étudiants le désir d'apprendre. Le troisième, toujours présent et fondamental, est l'apprentissage permanent du professeur lui-même, à la fois en ce qui concerne les relations avec les étudiants et la nécessité de toujours travailler sur de nouveaux contenus, de rechercher sans cesse, d'étudier et de s'organiser.

La nécessité de rester toujours à la recherche d'un certain équilibre dynamique, de maintenir une relation dialectique entre une routine raisonnablement assumée et surtout de la maintenir ouverte face à de nouvelles expériences et à des principes déstabilisateurs, est une règle pour moi. Par analogie à l'art de l'équilibriste, qui ne peut pas rester longtemps dans la même position, réparatrice et rassurante seulement pendant un certain temps, il faut savoir changer pour réussir, il faut se déséquilibrer, changer de pied pour pouvoir trouver un nouveau positionnement, lequel aura également une durée limitée.

³ L'expression « pouvoir discrétionnaire » est utilisée ici dans le sens qu'en donne notamment Bruno Maggi : pouvoir d'agir laissé au discernement et à la libre appréciation de la personne (ici, le travailleur).

L'analogie de l'équilibriste vaut également pour notre marche et notre développement. Après tout, rien ne se passe si nous ne marchons pas, si nous ne perdons pas notre équilibre pour entrer dans un processus dynamique et dialectique entre se maintenir et se perdre.

Bien que j'aie presque toujours travaillé en me centrant sur l'ergonomie, enseignée aux étudiants de l'ingénierie de production et à d'autres étudiants de l'École Polytechnique de l'USP, j'ai aussi travaillé sur des thèmes autres, comme l'organisation du travail, les services et des questions sociales de l'ingénierie. Je peux dire que ces défis m'ont permis un développement personnel et professionnel gratifiant car, en plus d'apprendre des contenus nouveaux, j'ai toujours dû me montrer devant les étudiants comme quelqu'un qui peut les aider à apprendre, sans toutefois me positionner comme ayant des connaissances achevées, vastes et inattaquables. Je considère mon rôle d'enseignant comme celui d'un facilitateur d'apprentissage plus que comme celui d'un fournisseur de nouvelles connaissances.

En plus des contenus plus traditionnels de l'ergonomie, j'ai toujours intégré dans mes disciplines, notamment celles liées à la santé des travailleurs, les concepts et propositions de la psycho-dynamique du travail. J'ai également eu l'opportunité d'organiser des cours et d'agir en tant que professeur lié à la formation professionnelle de futurs ergonomes, au travers des cours de spécialisation. Les défis professionnels de ces étudiants sont différents de ceux de l'ingénierie car, une fois diplômés en ergonomie, ils se présentent à la société comme étant capables de développer des activités d'analyse du travail et d'agir à sa transformation. Le fait que leur propre travail implique directement l'analyse du travail des personnes, avec en particulier des incidences sur la santé et les possibilités de développement, est porteur d'une responsabilité particulière.

Un autre aspect de mes activités est l'orientation des étudiants et la direction des recherches. Contrairement à l'enseignement d'une discipline, diriger des travaux, signifie accompagner l'étudiant sur sa trajectoire vers des objectifs précis, qu'il s'agisse d'une thèse de doctorat, d'un mémoire de maîtrise, d'un diplôme, d'une monographie pour l'achèvement d'un cours de spécialisation ou le rapport final dans un programme d'initiation scientifique. Ce type d'expérience nécessite d'encourager l'étudiant pour renforcer sa volonté d'apprendre et faciliter sa trajectoire.

Un certain éclectisme bien assumé de mes thèmes de recherche, où la psycho-dynamique du travail rejoint l'ergonomie ...

Quant à mon travail de chercheur, la recherche constante de nouveaux thèmes liés au travail est toujours poussée par mes doutes, inquiétudes et tourments. Car, en effet, la recherche exige que nous touchions à quelque chose que nous ne considérons pas comme achevé, comme faisant partie des succès de nos vies, sans savoir au juste si à la fin nous réussirons.

Ainsi, bien que je me sois d'abord consacré plus profondément à la question de l'agriculture et au développement d'une approche ergo-toxicologique, un certain nombre d'autres questions et demandes m'ont été posées à mon retour au Brésil. J'ai donc ainsi commencé à rechercher des sujets très différents, tels que liés à des professions dans les services, principalement en raison de problèmes de santé plus graves, tels que RSI / DORT et troubles psychiques. Notamment, parmi les activités dans les opérations de service, j'ai travaillé plus spécifiquement dans le domaine bancaire, financier, santé, services publics, centre de services et transports publics (chauffeurs de bus).

Ce qui est commun à tous les travailleurs dans ces services, c'est que les tâches définies sont beaucoup moins spécifiées que dans le secteur industriel traditionnel, qui reste organisé sur des traditions tayloriennes-fordistes. Dans le cas d'opérations des services, une véritable relation ne peut être établie qu'avec l'accord du destinataire. C'est un service que l'on rend, non un objet que l'on fabrique. De plus, ce type de travail n'est pas basé sur la quantité produite de matière ou d'objets. Le travail dans les services est essentiellement immatériel et, par conséquent, sa délimitation et sa mesure sont le plus souvent faites de manière arbitraire, qui ne correspond guère à la réalité du travail.

Cela renforce la nécessité de travailler en conjuguant les prémisses de la psycho-dynamique du travail et celles de l'ergonomie de l'activité. Le travail réel est peu connu, il s'apparente davantage au monde invisible. L'immatériel du travail est toujours présent, puisqu'il se produit dans l'intimité des sujets. Dans le cas de la relation de service, l'immatériel du travail est confondu avec l'immatériel de la production, qui est toujours présent. Dans d'autres cas, l'œuvre se matérialise dans certains objets présents, concrets. Cela renforce l'intérêt de mieux connaître ce que les travailleurs font et comment ils vivent leur travail, d'aider à la transformation de certains concepts qui guident la gestion de ces

systèmes de production et qui génèrent des problèmes de santé significatifs, exprimés tant dans la matérialité du corps que dans la souffrance psychique.

Un dialogue avec d'autres champs disciplinaires s'est imposé aussi, telles que l'économie de la fonctionnalité et de la coopération et les disciplines de l'ingénierie de production qui s'occupent de l'organisation et gestion des services. Plus récemment, nous avons développé des recherches sur le thème du « mensonge prescrit au travail », un thème qui est apparu à plusieurs reprises au cours de l'étude dans les centres d'appels, mais qui n'avait pas été approfondi jusque-là. Traiter d'un thème comme celui-ci, à partir d'une approche basée sur la psycho-dynamique du travail, peut s'expliquer par le type de souffrance pathogène que génère le besoin de mentir au client, la souffrance éthique. Le mensonge comme un fait commun dans la vie des gens peut être défini, de manière simplifiée, par « l'action de dire à quelqu'un quelque chose qui diverge de ce que le sujet connaît de la vérité ».

Dans des recherches plus récentes, il est devenu évident que cette question est beaucoup plus large, qui ne se limite pas à la profession des centres d'appels. Ces recherches montrent que, dans le monde contemporain, le « mensonge prescrit » atteint les catégories professionnelles les plus diverses, touchant par exemple les enseignants-chercheurs et les magistrats. Ce sujet de recherche a été travaillé par différents collègues ici au Brésil, en France et en Argentine, principalement. Il se peut que dans les recherches futures, développées par nous-mêmes ou par d'autres collègues, viendra une certaine banalisation de la prescription de mentir à autrui, un fait qui, non seulement génère potentiellement de la souffrance pathogène, mais aurait aussi un fort impact négatif pour le développement des relations dans la *polis*, délétère pour la culture, pour la civilisation.

Dans le domaine de la santé, j'ai travaillé avec des professionnelles de soins hospitaliers, ainsi qu'avec des agents responsables pour des actions de premier niveau du système de santé unique au Brésil. Dans le cas d'études réalisées dans le cadre de la santé, je crois qu'il existe différents problèmes liés au fait que les professions qui ont le soin comme centre de leur activité et qui peuvent être considérés comme transversaux à toutes les catégories, par exemple des professionnels des soins infirmiers ; des agents communautaires de santé ; des professionnels travaillant dans le cadre du programme de santé familiale ; des professionnels travaillant avec des patients souffrant de troubles psychiatriques graves et persistants (CAPS - Centres de soins psychosociaux) ; etc. Pour ces métiers, la relation de service construite avec les patients et, plus largement, avec la population, peut être considérée comme interminable, surtout quand il s'agit d'une chose inscrite sur le long terme, souvent sur plusieurs années, allant jusqu'à la mort, ou même après cet événement. C'est avant tout un travail de compassion.

J'ai aussi eu l'occasion de travailler à une recherche sur le travail des personnes qui s'occupent du trafic de véhicules et de la circulation dans la ville, ainsi que de l'utilisation des aires de stationnement des véhicules sur les voies publiques. Le travail de ces agents publics présente des aspects très intéressants, car leur activité dépasse également de manière significative ce qui leur a été prescrit, et il y a quelque chose dans ce qu'ils font qui les rapproche des professions liées à la santé. Leur performance est beaucoup plus importante que ce qui est prescrit, ils sont la clé de la construction de la civilité dans l'espace public des villes.

Un autre domaine d'activité, plus restreint, est axé sur la recherche dans les industries de processus continu, dans le cas du pétrole et de la pétrochimie. Dans une situation très différente de celle des relations de service construites avec des clients et des citoyens, le travail se fait en collaboration entre collègues et la hiérarchie, mais surtout en confrontation avec des installations et équipements de grande entropie. Les accidents, dont les conséquences peuvent être très graves sur les personnes et l'environnement, inquiètent particulièrement. Les moyens de travail destinés à maintenir le système en fonctionnement, afin d'atteindre les objectifs de production fixés et de garantir la sécurité des processus, sont très importants, en coût comme en complexité. Les scénarios sont divers, les dimensions de l'outil dépassent de loin celles de l'être humain, les déplacements sont longs, l'environnement est inhospitalier, difficile d'accès, bruyant, comme les vapeurs, la fumée, avec des températures très élevées ou très basses. Nulle part n'est confortable, sauf peut-être les salles de contrôle. Le travail des opérateurs consiste surtout à contrôler le système de production pour éviter des dérives, qui peuvent être des conséquences de dysfonctions des automatismes. Il est très significatif que les opérateurs ne travaillent jamais dans des situations que l'on peut considérer comme idéales, car

tout change constamment, avec en permanence le risque d'une grave détérioration du matériel et de l'environnement. Ils travaillent dans un système très entropique dans un bain d'incertitude.

J'ai eu aussi l'occasion, avec des collègues de l'USP et d'autres universités, de travailler sur un vaste projet lié au confort des passagers dans les cabines d'avions de ligne. Ce projet s'est trouvé face à un certain nombre de défis. Premièrement, parce que nous sommes éloignés du monde du travail, au sens strict puisque nous traitons des activités des passagers à bord, qui sont à la recherche de mobilité et qui, pendant leur période à bord, ont l'intention de développer certains types de activités, dans les limites que permet la situation. Comment trouver un bon compromis pour garantir le confort pour les passagers, surtout si nous considérons que la sensation de confort très subjective vient aussi du fait de pouvoir réussir à faire ce que l'on veut faire ? L'objectif principal de la recherche effectuée par notre équipe concernait les possibilités laissées aux passagers pour réaliser leurs activités. Il s'est agi pour nous de développer une méthodologie pouvant impacter l'activité future des concepteurs.

Un autre thème concerne la relation entre le travail et le développement durable. Depuis que j'ai commencé à m'inquiéter de cette question, il est devenu clair pour moi qu'il manquait un élément fondamental dans la discussion proposée par différents organismes internationaux et nationaux : la place du travail dans l'ensemble de ce mouvement, qui est maintenant mondialisé. J'ai eu l'opportunité de travailler sur un projet de recherche qui a débouché sur des thèses de doctorat traitant de l'importance du travail pour le développement durable et de l'importance pour les sujets de l'existence d'un travail durable, c'est-à-dire un travail permettant le développement des sujets, la construction de la santé, la réalisation de soi, la construction des actions collectives, tout en contribuant à la construction de la culture et de la civilité.

Parmi mes sujets de recherche les plus récents, je citerai d'abord la question des nouvelles modalités de gestion du service public et de ses implications pour le travail des différents agents. L'adoption de systèmes d'évaluation basés sur des objectifs de productivité similaires au monde de l'initiative privée a certaines conséquences déplorables, notamment l'émergence plus prononcée de troubles de santé, en particulier dans le domaine psychique. Le travail le plus récent réalisé porte sur différents travailleurs dans des institutions publiques qui ont des responsabilités dans le domaine de la santé au travail, en particulier au ministère du Travail et au ministère de la Santé, mais pas seulement. Ces problèmes, de plus en plus évidents, ont été traités avec des collègues de différentes institutions. Les résultats de nos enquêtes montrent l'importance non seulement de la reconnaissance du travail, mais aussi de l'importance des valeurs des professions et des transformations des modalités d'évaluation, alors que celles-ci favorisent plutôt l'émergence d'une compétition accrue, des défenses cyniques et de la souffrance éthique.

D'autres activités stimulantes qui font partie de ma carrière ont trait à la coopération pour la création de nouveaux cours à l'Université de São Paulo. J'ai travaillé à la conception et à la mise en œuvre de cours de design, plus particulièrement en proposant, pour l'apprentissage de cette profession, un contenu intégrant l'ingénierie, les matériaux, les processus de production et de gestion, et l'ergonomie. Déjà, il y a quelques années en France, en collaboration avec des collègues du GEC (Groupe des Écoles Centrale), nous avons travaillé à la mise en place d'un nouveau cours d'ingénierie, appelé Ingénierie de la Complexité, dont l'objectif principal est la mise en œuvre de nouveaux paradigmes dans la formation des ingénieurs, afin qu'ils puissent faire face aux défis actuels et futurs, tant en matière de technologie, d'économie, d'environnement et de développement humain.

Pour conclure ce texte sur mon parcours, je voudrais préciser que ma trajectoire continue actuellement, en ce sens que je poursuis mon apprentissage personnel de façon continue. Ainsi entre décembre 2000 et février 2001, j'ai fait un post-doctorat au CNAM, au Laboratoire de psychodynamique du travail et de l'action, que dirige le professeur Christophe Dejours, dans le cadre d'un programme conjoint, en tant qu'enseignant-chercheur, avec le laboratoire d'ergonomie que dirige le professeur Pierre Falzon. Ce séjour m'a permis d'intégrer de nouvelles connaissances et surtout de commencer à combler une lacune majeure dans ma formation professionnelle, concernant la place de la subjectivité en ergonomie. Ma réflexion est ancrée sur les enjeux épistémologiques situés à l'intersection de l'ergonomie et de la

psycho-dynamique du travail. Je poursuis ce travail qui s'insère dans un projet collectif, dans lequel plusieurs collègues sont impliqués ici au Brésil et en France. C'est un défi important.

Dans la grande majorité de mes activités de travail, je peux souligner la relation entre ce qui est considéré comme macro et micro concernant les facteurs qui modulent le travail des gens. Cela renforce l'importance des approches communes à l'ergonomie de l'activité professionnelle et à la psycho-dynamique, ainsi que l'analyse organisationnelle, pour mieux comprendre les enjeux et de faire en sorte que le spectre des actions possibles soit le plus large et le plus riche possible. Ainsi, je suis également impliqué dans la consolidation de l'ergonomie de l'activité professionnelle et de la psycho-dynamique comme domaines de connaissance pouvant contribuer aux transformations du travail, permettant au *protagonisme* des sujets de s'exprimer, voire de se consolider dans le monde de la production.

Amis, professeurs, étudiants et collègues...

Tout ce que j'ai pu réaliser n'a été possible, - n'est possible -, que parce que mes professeurs, mes collègues, mes étudiants et amis ont travaillé en collaboration avec moi au cours de ces 30 années de carrière professionnelle. Il m'est très difficile de faire une liste des noms, je ne m'y risque pas, car elle serait certainement incomplète et injuste vis-à-vis de toutes les personnes non citées avec lesquelles j'ai eu la chance de collaborer pendant tout ce temps. Avec elles, non seulement en France, mais aussi au Brésil, ainsi qu'en d'autres pays, j'ai pu établir des liens professionnels solides, et des liens de respect et d'amitié. Et aussi des liens avec des collègues travaillant au sein des associations d'ergonomie et de psychodynamique du travail, comme l'ABERGO, la SELF, l'IEA, l'AISPDT, l'ODAM⁴ et l'ULAERGO. J'ai collaboré d'une façon plus proche avec l'ABERGO où j'ai fait partie de la direction, ainsi que l'ODAM, que je préside actuellement.

Concernant des scénarios d'action, je crois qu'il reste en face de nous des défis très significatifs à relever. Il y a toujours une bataille épistémologique qui se joue au sein de la communauté scientifique et, aussi dans la société, d'une façon plus ample. Parmi les entreprises et parmi les professionnels, même parmi les ergonomes, une partie traite encore et toujours le travail comme une question qui se limite aux risques professionnels, dont la solution est le respect des règles et des normes de prescription. Au contraire, les collègues qui mènent à la fois un combat épistémologique et agissent pour comprendre et transformer ne sont pas majoritaires au Brésil. Néanmoins, leur présence est notoire et aide à faire avancer les choses, grâce aux protagonistes de toutes les professions.

Et pour finir, en réponse à ma question initiale, je me considère moi-même comme étant protagoniste de ma vie et de mon travail. Je crois que tous le sont aussi. Toutefois une question demeure : quelles sont les conditions pour que chacun puisse se développer en tant que protagoniste, sachant que le travail intéressant et significatif est très mal reparti entre les humains ? C'est, à mon avis, l'une des plus significatives sources d'injustice.

São Paulo, février 2018

⁴ *Organizational Design and Management*, l'un des comités techniques de l'IEA