

L'intervention ergonomique et la contextualisation de l'action

Sylvain BIQUAND

Abilis ergonomie,
40 rue de la montagne Ste Geneviève 75005 Paris
sbiquand.abilis@wanadoo.fr

Christelle CASSE

Abilis ergonomie,
40 rue de la montagne Ste Geneviève 75005 Paris
ccasse.abilis@wanadoo.fr

Mots clés :

Modèles de la communication, intervention ergonomique, management, constructivisme

Résumé :

Cette contribution explore les apports de l'analyse des communications à la compréhension des situations de travail et à la conduite de l'intervention ergonomique. Des modèles d'analyse de la communication «généralisée» basés sur une approche systémique des organisations (A. Mucchielli par ex.) peuvent enrichir la pratique de l'intervention ergonomique à deux niveaux : la compréhension des situations de travail et de l'activité des opérateurs et la conduite des transformations que l'ergonomie entend initier. L'intervention peut aussi bénéficier de l'apport des modèles constructivistes de l'école de Palo Alto s'intéressant à la genèse du sens partagé dans la communication. L'intervention ergonomique manipule du sens : le sens investi par les opérateurs dans le travail, le sens implicite véhiculé par l'organisation. La conduite d'un changement efficace dans l'organisation du travail passe par la compréhension des phénomènes de construction et de partage de sens et la maîtrise du positionnement des ergonomes dans le déroulement de l'intervention.

Cette contribution explore les apports de l'analyse des communications à la compréhension des situations de travail et à la conduite de l'intervention ergonomique.

Nous nous intéresserons d'abord à une approche de la communication «généralisée» telle que proposée par Mucchielli et coll (1998), qui entend s'appliquer à toute production humaine qui peut être «lue», c'est bien le cas des situations de travail, objets de l'approche ergonomique. Ce modèle d'analyse peut enrichir la pratique de l'intervention ergonomique à deux niveaux : la compréhension des situations de travail et de l'activité des "opérateurs" et la conduite des transformations que l'ergonomie entend initier.

Nous nous proposons aussi d'analyser, sur la base de nos pratiques d'intervention, et sous l'angle de l'approche communicationnelle, le positionnement implicite ou explicite

des ergonomes au cours de l'intervention et son impact sur le processus de changement dans l'entreprise.

LE MODÈLE SPONTANÉ DE LA COMMUNICATION DANS L'ENTREPRISE

Dans l'entreprise nous sommes souvent confrontés à une lecture des relations interpersonnelles basée sur la subjectivité des agents, invoquée comme la source des difficultés de management ou d'organisation : "c'est un problème de communication !...".

Cette singularisation des relations qui tend à les naturaliser par l'invocation de traits individuels de caractère supposés immuables et de leur assemblage plus ou moins réussi, consigne le management dans le domaine de l'alchimie ou du hasard.

Dans ce champ, l'intervention est impossible, et la communication d'entreprise, conçue comme transfert descendant d'informations, ne changera rien à l'affaire, quels que soient les efforts de graphisme, de mise en page ou d'affichage. Ce modèle intuitif autant qu'implicite néglige la dimension du travail, source et raison de l'interaction communicationnelle dans l'entreprise, et, si la communication intéresse les ergonomes, c'est à l'écart de cette acception fruste et déterministe.

UN MODÈLE D'ANALYSE DES COMMUNICATIONS

Les modèles de la communication utiles aux ergonomes sont à rechercher dans les approches systémiques : l'entreprise est comprise par les ergonomes comme un système dans lequel tous les éléments sont en interaction, la description des communications doit coïncider avec cette vision. D'autre part, la philosophie qui sous tend un modèle d'intervention ne peut être que constructiviste, s'attachant à la compréhension du sens de l'action pour celui qui la réalise et à la prise en charge des représentations dans l'action collective. En suivant Watzlawick (in Mucchielli et coll, 1998), on définira un système de communication comme un ensemble qui donne sens à une action qui s'insère en son sein. Mucchielli, qui propose une approche constructiviste et systémique des communications, s'intéresse à la construction collective des significations partagées et met l'accent sur le(s) contexte(s) de référence des actes qui permet de comprendre leur sens.

Selon lui, «Le sens émerge des configurations situationnelles dans lesquelles les activités se déroulent et qui sont co-construites par les acteurs en présence. La donnée (de communication) a peu d'importance, elle prend son sens par rapport à un acteur particulier : celui qui va à son devant, qui l'intègre comme pertinente par rapport à ses préoccupations et intentions tout en la situant dans des contextes pertinents pour lui.»

L'existence d'un sens partagé par plusieurs acteurs apparaît comme la résultante des significations prises par l'action de communication dans les dimensions contextuelles portées par ces acteurs différents. Le partage de contextes de référence est nécessaire à la compréhension, et une part de ces éléments de référence est construite au cours des échanges, formant un "sens commun" du groupe, sa réalité.

Il s'agit ici d'appréhender la qualité des relations comme le résultat de la confrontation des «systèmes de pertinence» des personnes impliquées dans la relation. A l'opposé de la vision spontanée décrite plus haut, il y a bien une rationalité dans la relation, mais dans l'entreprise elle réfère au travail, à l'action commune vers un objectif.

La confrontation est dynamique parce qu'elle est directement liée à l'action des agents et notamment aux conditions de coaction et d'interaction entre eux. La prise en charge par

L'organisation et le système de travail des zones de contact entre leurs champs d'action et de travail (zone de coopération, de transmission, de "frottement") conditionne le contenu et la qualité de la relation. Cette prise en charge va aussi constituer le contexte des communications qui cristallisent la relation.

Pour l'analyste des processus de la communication, la relation est à la fois la toile de fond et la finalité de toute communication ; l'ergonome ajoute que le travail est la toile de fond et la finalité dominante des relations dans le travail. C'est pourquoi les ergonomes s'intéressent d'abord au travail, dans sa nature, ses contraintes et son organisation, pour aborder les relations dans le travail en intégrant la dimension communicationnelle comme une des dimensions de l'activité de travail.

L'INTERVENTION ERGONOMIQUE

L'intervention ergonomique est le lieu de rencontre entre le sens que les opérateurs donnent à leur travail et le sens implicite que l'entreprise attribue au travail. Ce sens est manifesté par l'organisation mise en place qui induit pour partie les comportements des salariés. Le management est à la fois initiateur et véhicule de cette organisation du travail qui signale et signe ce que l'entreprise pense du travail.

Si l'on analyse, après Clot (1998), l'organisation comme la tâche prescrite résultant de l'activité des concepteurs, la prescription du travail et les moyens donnés pour la réaliser peuvent être lus comme signifiants de l'intention des dirigeants de l'entreprise, mais aussi des limites de cette intention. Cette lecture fait ressortir les contraintes qui pèsent sur le travail des concepteurs d'organisation, traduisant une intention dans les prescriptions sans maîtriser leur degré de contact avec la réalité.

S'il y a bien une discontinuité de principe, comme le signale Hubault (Ouvrage collectif, 1996), entre le modèle et la réalité, le contact avec le réel génère dans les lacunes de la prescription une organisation par défaut, qui puise sa robustesse dans l'exposition à l'aléa. Elle est adaptée et reformulée par l'individu et le collectif, face à l'événement, dans l'activité de travail.

L'intervention ergonomique vise avant tout à donner un sens à cette organisation et à l'activité de travail, qui éclaire la zone de contact entre les deux, et le coût d'atteinte de l'efficacité pour permettre la construction d'un sens commun qui fasse converger les représentations de tous les acteurs.

Le diagnostic et la contextualisation

On peut reprendre légitimement le modèle constructiviste de la communication pour analyser la construction du sens du travail comme action contextualisée. Le travail n'est pas alors décrit par les «faits» ou «données» ; on s'attache au sens des actions, qui n'existe qu'en référence à un contexte dont les dimensions sont nombreuses.

L'analyse communicationnelle propose les registres contextuels suivant :

- Spatial (le sens par rapport à la disposition des lieux et à ses contraintes)
- Physique et sensoriel (le sens par rapport à l'ensemble des éléments sensoriels perçus)

- Temporel (le sens par rapport à ce qui est fait avant et sera fait après)
- De positionnement (le sens par rapport aux positionnements des acteurs)
- Relationnel (le sens par rapport à la qualité des relations des acteurs entre eux)
- Normatif (le sens par rapport aux normes appelées ou construites au cours des échanges)
- Identitaire (le sens par rapport à ce que l'on sait des intentions et enjeux des acteurs en présence).

D'emblée, ces registres contextuels cadrent avec notre pratique du diagnostic ergonomique, toutefois l'analyse de l'activité de travail appelle d'autres registres spécifiques qui apparaissent déterminants dans la compréhension de l'action individuelle ou collective :

- Les objectifs du travail, la tâche et la représentation de celle-ci pour chacun
- Les moyens de travail, et leur mise en rapport avec les objectifs : l'organisation du travail, le système d'évaluation du travail
- L'information dont on dispose et le sens que prend l'acte par rapport à cet état de connaissance...

Les registres contextuels constituent le cadre de construction et de compréhension du sens de la situation. Ils sont aussi modifiés dans et par l'action.

L'analyse contextuelle s'intègre dans une démarche d'objectivation des éléments déterminants l'action des personnes, caractéristique de la démarche ergonomique. Cette forme d'analyse objectivante ne doit pas évacuer la dimension d'intentionnalité de la personne agissante, qui deviendrait sinon l'objet d'un «complot» contextuel certes complexe mais essentiellement déterministe.

Pour Muchielli reprenant la position de l'école de Palo Alto, l'intention préside aux échanges ; l'analyse de toute situation de communication doit passer par la compréhension des projets des acteurs. Cette démarche est aussi celle des ergonomes ; même si dans les formalisations de l'analyse du travail et la forme des diagnostics rendus aux entreprises, les intentions et projets individuels tendent à disparaître. La connaissance des intentions des acteurs est utilisée de manière discrétionnaire par les ergonomes dans la construction de leur analyse, mais elle n'est pas retransmise à l'entreprise dans la phase de diagnostic.

Ainsi, la restitution du diagnostic s'appuie en règle générale sur les éléments objectifs de la situation de travail, éléments exemplaires du vécu au travail, ayant fait l'objet d'une rationalisation à posteriori de la part de l'intervenant. L'ergonome s'évertue à montrer à l'entreprise le système d'exigences et de contraintes qui conditionne les actions des hommes et en explique le sens.

Se voulant édifiante, la restitution tend à expliquer l'action des opérateurs comme conséquence du système de travail, en omettant les apports subjectifs.

La construction du sens du travail

Dans une optique constructiviste, la (re)construction du sens commun à plusieurs acteurs est une émergence qui ne peut être déduite de la somme des contextes, mais apparaît quand les acteurs manipulent, interviennent et transforment ces contextes.

Malgré les écueils d'une présentation qui se veut démonstrative, le diagnostic ergonomique doit s'éloigner d'une représentation déterministe des actions dont le sens serait élucidé par l'analyse d'un observateur restant à l'écart, il doit plutôt mettre à jour et en

regard les différents registres contextuels dans lesquels les actes de travail sont concrétisés. La restitution du diagnostic, qui intègre l'ensemble des registres contextuels pertinents et l'ensemble des acteurs de la situation de travail, initie la reconstruction du sens "commun" : la (nouvelle) réalité qui sera réinvestie dans les dimensions contextuelles appropriées pour transformer le travail.

Ce n'est pas le seul dévoilement de registres contextuels pertinents qui permet l'émergence du sens commun. Comme le souligne Dejours (1995), à propos de l'intervention en psychodynamique, la construction du sens est une expérience d'élaboration collective, en référence constante à l'activité et au langage de l'activité. Mais ce n'est pas le partage du vécu. C'est l'expérience partagée de l'intelligibilité, l'interprétation de la somme des vécus qui est à la base de la construction d'un sens commun.

La pertinence des registres dans lesquels sont vécus les actes de travail permettra cette compréhension partagée. L'instruction participative des évolutions organisationnelles s'appuie sur le travail de groupe, permettant, par la dynamique de confrontation des points de vue et de projection dans une organisation future, de faire évoluer les représentations des acteurs et de poursuivre la construction d'un sens commun dans l'action.

UN DOUBLE RECADRAGE

L'intervention ergonomique est ainsi le lieu d'un double recadrage.

Un recadrage large

L'école de Palo Alto a mis l'accent sur l'importance du contexte dans le sens de la communication. Pour comprendre un phénomène il faut un périmètre d'observation / de compréhension suffisamment large pour inclure le contexte déterminant du phénomène concerné. Trouver ce champ large est un des objectifs du diagnostic ergonomique.

Ce recadrage cherche à passer à une "métavue" de la situation, englobante, décalée, afin d'offrir une autre lecture des rapports entre les acteurs, il s'agit de se donner du champ pour dévoiler le point de vue de l'entreprise sur le travail. On doit ici reculer suffisamment pour révéler l'ensemble des processus objectifs qui déterminent la situation de travail.

Ce recadrage englobant doit permettre la convergence, comme les parallèles convergent à l'horizon, des contextes de référence de chacun pour dépasser la cristallisation sur les relations interpersonnelles et retrouver une lecture neuve de la structure.

Un recadrage centré sur les situations de travail

Mais la force de l'ergonomie est de constituer et de faire valoir un point de vue du travail, qui, pour être valide, doit se nourrir de la réalité locale et quotidienne de l'acte de travail, qui représente le point de contact de l'entreprise avec la complexité, le variable et l'aléa auquel l'opérateur doit faire face.

Ce double mouvement de cadrage, et l'enrichissement de la "réalité" commune dans l'entreprise par ces points de vue croisés sont les enjeux de la construction du sens dans l'intervention ergonomique.

LE POSITIONNEMENT DES ERGONOMES DANS L'ENTREPRISE

ET DANS L'INTERVENTION

L'analyse des communications met l'accent sur le contexte des positions et de la structure des relations dans la genèse du sens des communications. Nous nous attacherons donc à comprendre comment l'ergonome consultant construit son positionnement, agit sur la structuration de ses relations avec les différents acteurs de l'entreprise de façon dynamique tout au long de l'intervention. Si la méthodologie d'analyse du travail et de stratégie d'intervention est bien développée, il nous semble que les modalités du positionnement de l'ergonome au cours de son intervention ressortent d'une méthodologie «voilée», qui, bien que décisive dans la réussite, est rarement discutée.

La construction de la position de l'ergonome

Pour changer le travail, l'ergonome doit créer dans l'entreprise le milieu «le plus favorable possible à l'intervention» (Jackson, 1998). Il crée un monde de communication propre, dans lequel, à tout niveau, son positionnement indique une intention de changement lisible.

Pour Agnoletti (Mucchielli, 1998) l'activité du locuteur dans une communication se définit par deux processus :

- le changement de place du locuteur, qui prend différents points de vue au cours de la communication,
- l'attribution d'une place à l'interlocuteur.

Ces deux processus sont manipulés conjointement par les acteurs qui établissent une relation de communication, pour se positionner. Plusieurs caractéristiques distinguent ou singularisent le positionnement des ergonomes dans l'entreprise.

La recherche d'une position «neutre»

Dans ses échanges avec les différents acteurs de l'entreprise, particulièrement en début d'intervention, l'ergonome développe une attitude de «neutralité» vis à vis de ses interlocuteurs, qui tend à dé-différencier les relations. Cette «neutralité» s'exprime essentiellement vis à vis des codes sociaux de respect ou de politesse liés aux positions, à l'âge ou à l'ancienneté des personnes..., qui régissent les comportements et contribuent à marquer les positions.

La «neutralité» recherchée et entretenue par les ergonomes se signale par plusieurs indices d'attitude ou de langage :

- la généralisation du vouvoiement,
- l'attitude de contact avec l'ensemble des personnes rencontrées au cours des déplacements dans l'entreprise, quel que soit leur rôle attribué dans l'entreprise,
- les évocations langagières des places et des rôles qu'ils utilisent :
 - les personnes cibles de l'intervention sont appelés «opérateurs», sans égard pour leur position hiérarchique dans l'entreprise, ouvrier, employés, techniciens...
 - les «chefs» sont des «responsables».

Ces indices langagiers, particulièrement marqués et remarqués lorsque l'ergonome entame l'intervention, affirment un positionnement propre. (Dans un deuxième temps, l'ergonome utilise les expressions de l'entreprise quant aux dénominations des postes ou des métiers, ce qui indique une autre forme de neutralité discrète).

Les attitudes décrites conduisent à neutraliser la lecture habituelle dans l'entreprise des

relations et des positions des personnes. L'ergonome agit, par les modalités de communication, pour se dégager des codes qui conduiraient à l'enfermer d'emblée dans une position prédéterminée et statique vis à vis des différents interlocuteurs de l'entreprise.

A ces attitudes, s'adjoint une méthodologie d'intervention qui maximise les points de contacts et de communication de l'ergonome avec les personnels concernés par le projet, et qui valorise de façon égale la participation de l'ensemble des niveaux hiérarchiques dans l'intervention. La mise en place systématique d'une présentation de l'intervention à toutes les personnes impliquées dans le projet, ainsi que l'organisation de la transmission des travaux au fur et à mesure de l'intervention vont dans ce sens.

La position de «neutralité» ainsi construite par l'ergonome n'est évidemment pas neutre de signification pour l'entreprise. Elle fait apparaître clairement le choix de l'intervenant de se démarquer et induit un regard neuf sur les positions et relations installées.

Par ce démarquage, l'ergonome commence donc à créer un milieu propice au changement des représentations dans l'entreprise.

Le caractère de neutralité est entretenu dans le déroulement de l'intervention par l'utilisation d'outils pour une analyse et une formalisation objectives ; en quantifiant les actions, en évaluant les temps ou par des schémas de flux, l'ergonome place les situations de travail dans le champ d'une explication objective. La recherche de preuves de l'invariant et de la variabilité dans l'analyse, et sa transmission, à l'entreprise contribuent à positionner l'intervenant dans un champ «neutre», perçu comme non discutable par l'entreprise.

Le placement et le déplacement des interlocuteurs

Dans les processus de communication qui construisent la position des acteurs et structurent leurs relations, l'utilisation de dénominations nouvelles ou différentes des appellations habituelles participe à faire émerger un sens nouveau dans les échanges.

L'ergonomie a créé au fur et à mesure de son développement des notions décalées qui renvoient aux places et rôles dans l'entreprise.

- Elle propose une vision de l'**opérateur-expert** de son travail, qui est le seul à en connaître les contraintes réelles, à en avoir un vécu opérationnel quotidien et qui devient un acteur incontournable dans la démarche de changement du travail. La notion d'expert n'est pas d'ordinaire associée à une dimension empirique ou pratique de la connaissance. L'association des termes «opérateur» et «expert» est a priori porteuse de contradictions entre un savoir opérationnel et un domaine du savoir qui fait référence au théorique et à l'exhaustivité. Cette contradiction est féconde pour l'ergonome car elle répond à la complexité de la situation de travail. sa diffusion dans l'entreprise apporte un point de vue neuf sur le rôle des opérateurs dans l'entreprise.
- Elle place l'opérateur comme **co-constructeur** du changement ou co-concepteur. Placement qui est aussi vecteur d'une définition nouvelle de l'importance et de la capacité d'action des personnels de l'entreprise dans les projets. L'usage de ce vocabulaire place les personnes concernées par le changement au même niveau que l'intervenant et que les concepteurs institutionnels de l'entreprise. Il affiche l'intention de les intégrer pleinement au projet ; c'est à dire de dépasser la fonction d'utilisateur final ou de «valideur» extérieur au projet.
- Un autre terme du vocabulaire des ergonomes a aussi pour effet de déplacer les acteurs de l'entreprise : le **prescripteur**. Cette notion fait ressortir l'importance du (ou des) concepteur(s) du cadre formel du travail dans la réalisation du travail et son résultat. Elle désigne en règle générale un (ou des) responsable(s) hiérarchique(s), vu sous

L'angle de son (leur) apport à la construction de la tâche des opérateurs, plutôt que sous l'angle de sa position «supérieure».

L'ensemble de ces notions propres importées par l'ergonome dans l'entreprise permet une relecture par les intéressés de leur position et de leur rôle qui modifie la façon dont chacun structure sa relation avec les autres dans la réalisation du travail comme dans la conception du système de travail. Cette grille de lecture est celle du point de vue du travail que l'ergonome essaie de faire vivre et prendre en charge par l'entreprise.

L'extériorité

La position de l'ergonome consultant dans ses relations dans l'entreprise est déterminée en partie par son statut d'intervenant extérieur qui induit certaines postures et attitudes culturellement liées.

Le consultant est de passage dans l'entreprise (il est repérable à son badge provisoire), il travaille aussi en dehors de l'entreprise. Il a négocié sa liberté de mouvement dans l'entreprise. Il manifeste une autonomie d'organisation qui transparaît à la prise de rendez-vous, à ses interruptions et déplacements pendant ses moments de présences.

Il prend par ailleurs, dans la phase de diagnostic, la posture de l'observateur naïf, «respectueux».

Ces éléments combinés à la neutralité contribuent à lui assigner une position singulière qui lui permet de construire des relations d'action sur un mode original et de conditionner l'émergence de nouvelles représentations communes et d'autres rapports dans l'entreprise.

La distribution des communications et du temps

La théorie des processus de communication développée par Mucchielli (1998) fait ressortir l'usage du temps comme processus structurant pour se positionner en référence à des normes. L'ergonome propose une répartition et une organisation du temps de l'intervention porteuse de sens.

Le temps de l'analyse du travail, réalisée avec les personnels de terrain, et le temps de travail en groupe, sont largement supérieurs au temps consacré au travail avec l'encadrement (analyse de la demande, entretiens et travail en groupe de pilotage ou de suivi avec les responsables du projet). Cette distribution du temps est assez symbolique pour donner du poids à l'apport des personnels qui en ont en général le moins.

Il s'opère ainsi un renversement de la distribution de l'intérêt porté sur les différentes fonctions de l'entreprise dans un processus de conception, révélé par le temps accordé à leur expression et leur élaboration conceptuelle.

Par contre l'ordre de rencontre des différents acteurs de l'entreprise respecte en règle générale la logique hiérarchique : d'abord les entretiens avec les responsables pour avoir une vue globale sur la situation avant d'aborder les situations locales de terrain. Ce choix correspond à une logique d'approche du global vers le local, induit par les usages dans l'entreprise. Il est nécessaire pour ne pas mettre en porte à faux les acteurs, et notamment les responsables, pris chacun à son niveau dans un système de contraintes et d'exigences. La position de l'ergonome ne consiste pas à entrer en contradiction systématique avec les règles sociales de l'entreprise, mais bien à centrer la démarche de changement sur le travail.

L'ergonome affirme dans l'entreprise une méthodologie et un positionnement singuliers

et cohérents qui participent conjointement à rendre lisible et crédible son objectif de transformation du travail. Il crée un nouveau cadre d'échange et de construction du collectif, il agit ainsi sur les contextes déterminants de l'action, pour faire évoluer en profondeur les représentations et les situations de travail.

EVOLUTION DU POSITIONNEMENT DANS L'INTERVENTION

Jackson (1998) définit plus précisément la démarche de l'ergonome de création d'un cadre favorable à l'intervention, comme un processus de création «de(s) milieux ad hoc pour les différentes situations d'intervention». Chaque situation nouvelle, chaque étape d'intervention justifie et crée par elle-même de nouvelles marges d'action et de nouveaux outils d'intervention.

Le positionnement de l'ergonome évolue au cours de l'intervention en fonction de son degré de connaissance de l'entreprise, de ses acteurs et du travail, en fonction du rôle qu'il a à jouer à chaque étape d'une intervention (les exigences de son travail) et en fonction de ses choix d'action dans le contexte évolutif du projet.

Plusieurs transitions ou basculements de position et de travail balisent le déroulement d'une intervention ergonomique.

Du rôle de "confident" au dévoilement des secrets

- Durant l'analyse du travail, la qualité de l'échange des intervenants avec les opérateurs repose sur l'engagement des intervenants dans ce que Dejours (1995) appelle "l'écoute risquée". Une position d'écoute active qui met autant en danger le locuteur que l'interlocuteur, qui doit recevoir la souffrance de l'autre. Cet engagement est très lié à la relation de confiance qui peut s'établir entre les opérateurs et les intervenants, basée sur leurs règles déontologiques et la méthodologie.
- Dans la phase de diagnostic pour sa restitution, les ergonomes se trouvent dans la position de dévoiler le travail réel, «le lieu du secret» tel que l'appelle Boutet, peu verbalisé et non connu dans l'entreprise. Les ergonomes sont alors vecteurs de la parole des personnels de terrain, d'une expression du bas vers le haut dans l'entreprise. Ce dévoilement est une phase risquée pour la suite de l'intervention et le travail d'élaboration du changement à réaliser avec les opérateurs. Les ergonomes doivent filtrer le contenu de ce qui leur est confié pour en tirer la substance recevable par l'entreprise, explicable objectivement, "objectivable", et constructive, sans en perdre la force, pour ne pas casser la dynamique d'intervention en passant à côté du réel.

De la position de questionneur naïf à l'affirmation d'une vision du monde objective

- La démarche d'analyse du travail ressemble à une quête, pour comprendre le sens du travail. Elle implique pour les ergonomes un questionnement permanent des acteurs de l'entreprise face aux événements qu'ils gèrent au quotidien, aux régulations mises en place pour atteindre les objectifs. L'ergonome ne sait pas ce qu'il cherche ; il sait seulement que les éléments recueillis pas ses observations et entretiens, concernant le(s) vécu(s) dans l'entreprise, confrontés aux informations sur ses règles de fonctionnement vont participer à faire émerger le sens de la situation. Pendant l'analyse du travail, il traverse une période de doute où tous les axes d'analyse potentiels sont

explorés de façon indifférenciée.

- D'après Rabbit (1995), le diagnostic «donne une cohérence à tous les fragments éclatés de l'analyse». Il constitue une «cristallisation a posteriori» du sens de la situation. La force de cette construction a posteriori réside dans sa dimension synthétique, englobante et sa cohérence formelle. Cette force est alimentée par la forme objective, rationnelle et argumentée donnée par l'ergonome à son diagnostic. L'ergonome produit à l'entreprise, dans un objectif didactique, une vision figée de la situation et des mécanismes qui la déterminent, élaborée à partir du sens émergent. Cette production devient une matière de travail, sa base de données objective. Il passe du doute à une position affirmative, convaincue et destinée à convaincre. Il se place dans un rôle d'expert au discours rationnel.

De la réception d'informations à l'émission d'un diagnostic et à la construction collective

A chaque phase d'évolution du travail des ergonomes correspond un rapport communicationnel différent avec les acteurs de l'entreprise et un usage spécifique du langage.

Pour l'ergonome, il s'agit de passer :

- D'une phase d'ouverture à l'ensemble des informations et des discours qui traversent la situation de travail concernée, d'une position d'observateur «bienveillant», d'une "écoute curieuse" (Daniellou, 1996), donc d'une phase de travail peu verbalisé sauf pour interroger...
- ... A la formalisation, formulation, présentation d'un diagnostic, sur un mode de communication démonstratif et pro-actif. L'ergonome s'appuie alors essentiellement sur le registre cognitif du langage (Boutet) qui prend la forme du raisonnement, de l'argumentation, et de la discussion...
- ...A la phase de co-construction en groupe de travail dans laquelle l'ergonome fait appel à la dimension sociale du langage pour contribuer à la construction de nouveaux rapports sociaux, de collectifs et d'identités individuelles.

D'une position compréhensive à l'organisation de la confrontation critique

Un autre basculement dans les relations est amené par les ergonomes, lorsqu'ils s'attellent à la co-construction du changement.

- La première partie de l'intervention se caractérise par la construction de relations non directives, avec l'ensemble des personnes intégrées au projet. Cette construction d'une relation de confiance et de travail se réalise de façon informelle dans la continuité du temps long de l'observation.
- A contrario, le travail en groupe est dirigé par les intervenants et organisé pour favoriser la confrontation des points de vue. Les relations établies avec les personnels prennent alors une autre dimension. Les temps de travail en commun sont alors découpés et espacés dans le temps, ce qui n'offre pas un contexte ouvert d'interaction comme dans la période d'observation.

Par ailleurs, la confrontation des points de vue recherchée par les ergonomes est créatrice de situations potentiellement conflictuelles. La prise en charge des situations d'interaction difficiles fait partie de la compétence et du positionnement original des ergonomes dans l'entreprise, comme le souligne Daniellou (1996) a propos de la responsabilité des ergonomes. L'expression des contradictions entre les logiques des acteurs est utile pour

mettre à plat collectivement les sources objectives des conflits et pour permettre ainsi de faire évoluer les représentations sur la situation et les acteurs de la situation. Cette partie de la démarche ergonomique, la plus constructive, est cependant exigeante du point de vue de l'implication des personnes et de leur capacité d'ouverture sur un autre point de vue ou de remise en cause.

Ainsi, la méthodologie d'intervention des ergonomes induit et s'appuie sur des changements de positionnement dans leurs relations avec les acteurs de l'entreprise. Le déroulement de l'intervention n'étant pas linéaire, les ergonomes doivent assumer plusieurs positions en même temps, exprimées par des attitudes ou des formes langagières différentes dont il faut trouver la cohérence. Cette analyse du travail des ergonomes sous l'angle de leurs positions dans la communication et de la façon dont ils structurent leurs relations dans l'entreprise permet de faire ressortir la dimension stratégique de l'intervention intimement liée à l'objectif de changement du travail et la méthodologie.

Stratégie au sens de la volonté d'orienter l'action de l'«autre», individu ou collectif, qui pose la question de la manipulation.

Stratégie au sens de l'organisation des moyens que l'on se donne pour parvenir à l'objectif, qui impose les changements de position pour mener et soutenir chaque étape de l'intervention.

En conclusion, le champ de communication apparaît comme bien plus riche que ne pourrait le laisser supposer l'image de la communication instrumentale renvoyée par l'entreprise. Notre réflexion trouve des échos dans les analyses de la communication et nous avons pointé l'apport de ces analyses à la compréhension des pratiques d'intervention pour un meilleur pilotage, en conscience, de notre action dans l'entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

BOUTET J. (sous la dir. de), 1995, *Paroles au travail*, L'Harmattan, Paris.

BOUTET J. «*Quand le travail rationalise le langage*»

CLOT Y. , 1998, *Le travail sans l'homme ?*, La Découverte, Paris.

DANIELLOU F., MARTIN C., 1996, «Pouvoirs et responsabilités de l'ergonome» Séminaire de l'Université de Paris I - CEP Ergonomie et écologie humaine, *Performances Humaines et Techniques*, n° HS septembre 1996.

DEJOURS C., 1995, «Analyse psychodynamique des situations de travail et sociologie du langage» in J. Boutet, *Paroles au travail*, L'Harmattan, Paris.

HUBAULT F. , 1996, «De quoi l'ergonomie peut-elle faire l'analyse ?» in F. DANIELLOU, *L'ergonomie en quête de ses principes - Débats épistémologiques*, Octares Editions, Toulouse.
MUCCHIELLI A., 1998, *Approche systémique et communicationnelle des organisations*,

Armand Colin, Paris.

MUCCHIELLI A. et coll., 1998, *Théorie des processus de la communication*, Armand Colin, Paris.

MUCCHIELLI A., 1999, *Théorie systémique des communications*, Armand Colin, Paris.

JACKSON JM., 1998, *Entre situations de gestion et situations de délibération*, Université Victor Segalen Bordeaux 2 - ISPED, Bordeaux.

RABBIT M., 1995, «L'analyse du travail à l'ombre de psyché», Séminaire de l'Université de Paris I, *Performances Humaines et Techniques*, n° HS septembre 1995.

RAMACIOTTI D., 1995, «De la position d'observateur dans l'analyse du travail à celle d'acteur dans la conception» Séminaire de l'Université de Paris I, *Performances Humaines et Techniques*, n° HS septembre 1995.

ZARIFIAN P., 1998, *Travail et communication*, PUF, Paris.