



Marie BELLEMARE

Entretien^① avec François Daniellou
(juin 2021)

Chère Marie,

En fait, je profite de cette occasion qui m'est offerte d'écrire l'introduction à un chapitre qui te concerne, pour te remercier. Comme je te connais, tu vas te demander : « me remercier, pourquoi ? », parce que j'ai bien l'impression que tu ne te rends pas compte de tout ce que tu donnes. Alors, j'aimerais te préciser tout ce que tu représentes pour moi. D'abord, une amie, bien que je ne te connaisse pas beaucoup au niveau de ta vie personnelle. C'est plutôt que nous avons été régulièrement ensemble pour porter et expliquer l'ergonomie au cours de toutes ces années et avec une telle proximité de cœur et d'esprit, que tu es pour moi comme une sœur.

Tu as un souci permanent et profond du bien-être de ceux et celles qui t'entourent de près et de loin. Je me souviens de ta thèse dans une usine d'abattage de dindes, où tu mets particulièrement en évidence le fait que les gens sont solidaires et se soutiennent mutuellement. Les relations entre les gens ont une grande importance pour toi et tu y accordes une grande attention.

C'est ainsi que tu as une façon diplomate, respectueuse et franche de dire les choses. Et surtout de bien les dire ! Choix des mots et du ton, clarté de l'énoncé. Il faut que le message soit compréhensible et bien reçu. Il y a toujours un message. Quand je lis ce que Marie a écrit, à mes yeux, c'est toujours exactement ce qu'il faut dire.

Dans toute ta gentillesse, Marie, tu n'as pas hésité à prendre des décisions courageuses : changer d'institution, changer de ville, commencer un nouveau métier, soit celui d'enseigner. Et surtout, t'engager dans le projet de mettre en place un nouveau programme, en utilisant dans ton nouveau milieu toutes tes compétences d'intervenante ergonomiste. Autrement dit, Marie, tu es une femme très forte, d'une gentillesse extrême. Tu as toute mon admiration.

Marie, je veux te dire merci pour tout le plaisir que m'a procuré l'écriture à deux. Ton écoute, ta façon de valoriser l'expérience et de faciliter la compréhension. Nous avons eu le plaisir d'apprendre, de créer ensemble et de nous développer. Je suis fier de tout ce que nous avons fait ensemble.

*Nicole Vézina,
Professeure à l'UQAM*

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 Marie Bellemare mené en juin 2021 par François Daniellou. Source : site de la SELF. Lien : <https://ergonomie-self.org/wp-content/uploads/2021/06/bellemare-marie.pdf>

Marie Bellemare était professeure d'ergonomie au département des relations industrielles de l'Université Laval à Québec.

FD : Bonjour Marie, pourrais-tu nous indiquer tes date et lieu de naissance et le milieu familial dont tu es issue ?

MB : Je suis née en 1954 à Montréal. Mon père était commis dans une pharmacie, puis a repris ses études alors que j'avais 9 ans, ce qui lui a permis de devenir cadre hospitalier, puis directeur général d'un hôpital. Ma mère était chanteuse classique, mais elle a cessé ses activités pour élever ses 4 filles, dont j'étais l'aînée. Elle aussi est retournée sur les bancs d'école quand ma plus jeune sœur a eu terminé son cours primaire, pour travailler comme réceptionniste dans un organisme du domaine de l'éducation. Pour mes parents, c'était très important que nous soyons scolarisées et indépendantes.

FD : Tu as suivi un cursus universitaire en sciences biologiques, avec une spécialisation en histologie. À quel moment et sous quelle forme as-tu rencontré l'ergonomie ?

MB : Je voulais devenir psychologue, mais la biologie m'a bien accrochée. Je me suis inscrite à l'Université du Québec à Montréal (UQAM) : cette nouvelle université offrait un programme novateur en biologie moléculaire. J'ai commencé à travailler avec un professeur qui m'a donné la piqure de la recherche. Il avait un labo d'histologie et j'ai poursuivi au 2^e cycle dans ce domaine. Mais je me sentais dans une tour d'ivoire à faire pondre mes poissons, puis à examiner mes coupes de tube neural au microscope électronique...

J'ai tout laissé tomber pour trouver un emploi où mes connaissances pourraient être utiles. C'était le début de la santé au travail et j'ai pu être embauchée dans une équipe relevant d'un CLSC (Centre local de services communautaires) dont une des missions était la prévention en milieu de travail. Mon rôle consistait à monter des dossiers sur différents sujets à destination des travailleurs. Les sujets du moment, en 1979, étaient la qualité de l'air dans les édifices de bureaux et le travail avec des écrans. L'approche était très « hygiéniste » et, plus je discutais avec les travailleuses, plus je me rendais compte que leur activité (je ne connaissais pas le mot) était pour quelque chose dans leurs problèmes de santé.

Puis je suis tombée sur des publications de Dominique Le Borgne et sur des documents du CNAM². J'étais en contact avec Luc Desnoyers, qui était un proche d'Antoine Laville. J'ai aussi connu Nicole Vézina qui faisait sa maîtrise sur les problèmes de santé dans les abattoirs de volailles. J'ai organisé une formation en ergonomie pour les collègues du CLSC, donnée par une certaine Sylvie Montreuil, ce qui m'a permis d'en apprendre plus.

FD : Comment en es-tu arrivée à faire la formation d' « ergonomiste plein-temps » (1988-1989) puis ton DEA³ (1990) au CNAM ? Quel souvenir gardes-tu de ces formations ?

MB : J'avais le sentiment de plafonner dans le travail et j'éprouvais un besoin de changement. Par ailleurs, je me suis retrouvée mère monoparentale ; il y avait une possibilité de prendre un congé à traitement différé, j'ai cherché un projet. L'ergonomie m'intéressait. Luc Desnoyers m'a fait rencontrer Laville : j'aurais aimé aller travailler pour lui, mais il m'a fait comprendre qu'il me fallait d'abord faire la formation. J'ai rencontré ceux et celles qui sont passés par là : Sylvie Montreuil, Nicole Vézina, Monique Lortie, Jean-Pierre Brun, Dominique Le Borgne. Je me suis inscrite au cours de Monique Lortie pour être mieux préparée. C'était, à cette époque, le seul cours donné au Québec sur l'analyse de l'activité.

Je me décide alors à écrire à Alain Wisner⁴, qui me dit qu'il n'y a pas de place. Mais moi, c'est décidé, j'y vais. Je fais toutes mes démarches : trouver un logement à Paris, une école pour mon fils de 5 ans, les visas, je mets en location mon appartement de Montréal, je prends les billets d'avion, etc. Il y eut de nombreux rebondissements, dont la modification des conditions d'obtention du visa à cause d'attentats à Paris – Antoine Laville va devoir écrire une lettre pour que je puisse obtenir mon visa... À mon arrivée, Wisner accepte de me recevoir, mais me dit qu'il n'y a toujours pas de place. Finalement, à la fin de l'entretien, il semble plus ouvert ! Je pense que c'est lorsqu'il a appris que je suis venue avec mon

² Conservatoire national des arts et métiers

³ Diplôme d'études approfondies

⁴ Professeur au CNAM et directeur du laboratoire d'ergonomie

fils de 5 ans qu'il a changé d'attitude : il me donne des livres et me dit d'aller rencontrer Madame Dessors le mois suivant. Ce n'est que le jour de cette première rencontre avec les « plein-temps » que je comprends que je suis acceptée pour suivre la formation.

Le souvenir que j'en garde, c'est que j'ai trouvé très difficile de vivre une sorte de non-reconnaissance des savoirs acquis jusque-là. L'approche des TP B a été presque une épreuve pour moi. D'autant plus que j'avais un binôme pas toujours facile... Mais en même temps, c'étaient de beaux défis, avec des enseignants intéressants. Et une ouverture vers les sciences humaines et sociales. Le groupe des « plein-temps » a représenté une expérience très riche, où se sont nouées des amitiés durables ; j'y ai vécu le regroupement des « exilés », la découverte de mon identité nord-américaine, et aussi la découverte des régions de France.

FD : Et ton DEA ?

MB : C'est grâce à la rencontre, tout à fait par hasard, de Fernande Lamonde, qui faisait son mémoire de DEA à l'Université Paris XIII (nous habitons toutes les deux à la Maison des étudiants canadiens, et je ne connaissais personne). Je lis son mémoire, car je n'ai rien d'autre à faire en septembre 1988 en attendant le début des cours. Elle me parle de « l'activité future probable », me fait lire des textes. La piqure de la recherche me reprend...

J'ai aussi une sorte de révélation devant les concepts de l'approche de l'activité future d'un certain François Daniellou : je trouve que c'est un changement de paradigme et ça me séduit complètement. Je décide de faire une demande de bourse pour poursuivre en DEA. Je n'ai pas beaucoup de chance, vu mon parcours atypique...

Mais contre toute attente, j'obtiens une bourse de 3 ans ! Je dois demander une prolongation de mon congé et préparer la logistique pour demeurer en France. Les séminaires du DEA sont intéressants, le groupe aussi. Je fais mon stage à l'Aérospatiale, mon premier milieu de travail en France. J'apprends beaucoup... J'ai beaucoup de chance de me trouver là, mais je suis confrontée à la dureté des rapports interpersonnels.

FD : Ta thèse, soutenue en 1995, avait pour titre De la coopération dans le travail à la coopération pour la transformation du travail. Peux-tu nous en dire plus ? Peut-on dire que ce titre préfigure une grande partie de tes recherches ultérieures ?

MB : Je voulais travailler en conception et je souhaitais aussi revenir au Québec pour le terrain (mon séjour de 2 ans à Paris, que j'ai adoré, m'avait tout de même confirmé que j'étais montréalaise). J'ai fait ma thèse au CNAM, sous ta direction, tout en étant employée à l'IRSST (Institut Robert Sauvé en santé sécurité du travail). Il s'agissait de participer à un projet de modernisation d'une usine d'abattage de volailles.

J'avais appris, dans mes cours de psychopathologie, que le travail répétitif était aliénant. Pourtant, ce que je voyais dans cette usine, c'était que les travailleurs et travailleuses tiraient une certaine satisfaction à réaliser ce travail. Malgré les difficultés, il y avait un certain plaisir à avoir un emploi dans cette usine. On aurait dit que l'organisation de travail permettait aux personnes sur la chaîne de créer du sens pour ce travail. En faisant des groupes de travail, avec mon collègue Jean-Guy Richard de l'IRSST, on permettait des discussions sur le travail et on permettait aux « concepteurs » de prendre connaissance de l'activité réelle de travail. On a pu constater qu'il y avait un système d'entraide très fort qui reposait sur la connaissance implicite que chacun avait du travail des autres. En effet, en introduisant la rotation pour « diminuer » (je mets diminuer entre guillemets car la sollicitation demeurerait forte pour les membres supérieurs) les atteintes musculo-squelettiques, l'entreprise avait permis aux personnes sur la chaîne d'expérimenter les particularités des différents postes. Ce faisant, les travailleurs et travailleuses se retrouvaient en capacité d'agir à un poste pour prévenir les difficultés aux postes en aval. J'avais qualifié cette organisation d' « organisation vivante du travail ».

Je me suis rendu compte aussi que dans les systèmes de production de masse, l'amélioration des conditions de réalisation du travail créait des marges de manœuvre, notamment du temps de repos, mais qu'au final ces marges étaient récupérées par les organisations pour augmenter la cadence, la densité des gestes. Comme intervenante, c'était difficile à vivre.

J'ai alors pensé que l'intervention ergonomique aurait plus de sens pour moi dans d'autres secteurs et j'ai orienté la suite de ma recherche vers le secteur des services. En fait, je pense que ce qui m'a toujours

intéressée le plus, c'était : comment faire pour que des changements se produisent et qu'ils aient des effets positifs. Agir en conception me paraissait la situation idéale mais, au fil de mes recherches, je me suis rendu compte que parfois, il était plus facile de bouger des murs réels que des murs sur le papier.

FD : Parle-nous de l'IRSST.

MB : Mon patron était Ilkka Kuorinka et je lui dois beaucoup pour m'avoir offert des conditions qui m'ont permis de terminer ma thèse. J'ai travaillé avec Alain Garrigou auprès des ingénieurs d'une grande aluminerie. On cherchait comment influencer leurs pratiques en conception, on a alors documenté des projets en cours par observations et entretiens avec des directeurs de projet. On n'a pas vraiment publié là-dessus (le grand drame dans ma vie de chercheuse est de pas avoir assez publié sur mes interventions !).

Puis, avec Sylvie Montreuil, Micheline Marier, Johanne Prévost, Denis Allard, sociologue, on a réalisé dans cette entreprise une intervention d'ergonomie participative comme le prônait notre patron Ilkka et aussi Marie St-Vincent, mais en y ajoutant notre couleur « ergonomie de l'activité future ». On avait créé des groupes de travail avec des opérateurs et des ingénieurs, auxquels on donnait une formation commune... Pas évident !

J'ai su beaucoup plus tard – et par hasard – que cette recherche avait modifié les pratiques dans les projets, avec une implication plus grande des opérateurs de base. C'était grâce aux ergonomes de l'entreprise, Serge Gauthier et Nathalie Perron, qui avaient aussi participé à notre projet.

J'ai ensuite travaillé à améliorer les conditions de conduite des opérateurs du métro, en collaboration avec Sylve Beaugrand et Christian Larue de l'IRSST et avec la participation de Dominique Le Borgne. Les cabines de conduite avaient été conçues au départ pour travailler debout, avec un opérateur dans la cabine en tête de train et un autre dans la cabine en queue de train. Le siège n'était qu'un strapontin pour que l'opérateur se repose lorsqu'il ne conduisait pas, soit lors d'un trajet sur deux. Or, une nouvelle organisation du travail avait été instaurée : depuis plusieurs années, il n'y avait qu'un opérateur à bord. Il faisait donc tous les trajets alors que le poste de travail était demeuré pratiquement le même, avec ce siège inadéquat, très peu d'espace pour loger les jambes. Une nouvelle génération de voitures était prévue mais les opérateurs souhaitaient une amélioration dès maintenant. Répondre à cette demande semblait impossible mais nous avons tout de même réussi, en créant un groupe de travail, à aller chercher des marges de manœuvre pour réaménager le poste de conduite, notamment installer un siège ajustable dans cet espace restreint. Ce que je retiens de cette intervention est que de très petits changements, comme aller chercher quelques centimètres pour créer un dégagement permettant à l'opérateur de mieux positionner le pied, peuvent faire une grande différence pour ceux et celles qui les expérimentent au quotidien.

Puis, j'ai fait une recherche dans les bibliothèques publiques. Les TMS chez les commis préoccupaient la Commission de santé sécurité du travail (CSST, organisme d'indemnisation) et il y avait des concours d'architecture qui ouvraient la porte à une réflexion sur les TMS en amont des projets. Je suis intervenue avec Élise Ledoux, Sylvie Montreuil, Marie Laberge et Louis Trudel. Ce n'était pas évident pour les architectes du projet d'accepter nos pronostics ! Ça a donné lieu à des publications, pour le milieu des bibliothèques, sur la conception des espaces et des comptoirs. Je me suis rendu compte de l'importance d'impliquer les milieux de formation (ici, les facultés d'architecture et de bibliothéconomie⁵) dans la conduite de la recherche, pour faire évoluer les pratiques.

Enfin, j'ai poursuivi dans le milieu des services avec une recherche sur les aides-soignants œuvrant en CHSLD⁶, équivalent au Québec des EHPAD⁷ en France. Je me suis intéressée à une « approche relationnelle de soins », enseignée par l'ASSTSAS⁸, en tentant de montrer comment les soignants pouvaient l'utiliser réellement – ce qui suppose un cadre de travail qui le permette. Pour ce projet, je travaillais avec Louis Trudel et Anabelle Viau-Guay, qui s'intéressaient à la formation donnée. Il y avait aussi Johanne Desrosiers qui étudiait comment la mise en œuvre de l'approche augmentait les « comportements positifs » chez les résidents. J'ai fait du terrain avec Isabelle Feillou et nous avons

⁵ Ensemble des savoir-faire et techniques relatifs à l'organisation des bibliothèques et médiathèques

⁶ Centre d'hébergement de soins de longue durée

⁷ Établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes

⁸ Association paritaire pour la santé et la sécurité du travail du secteur affaires sociales

rencontré des aides-soignants formidables qui arrivaient à vraiment « prendre soin ». C'était difficile de présenter nos résultats (plutôt positifs) car, dans beaucoup d'établissements, la situation dégradée ne permet pas de « bien faire son travail » et la formation est vue comme une « saveur du jour ».

FD : Tu es recrutée en 1999 à l'Université Laval à Québec, où tu as ensuite franchi progressivement tous les échelons de la hiérarchie universitaire québécoise. Peux-tu nous présenter le Département des relations industrielles (DRI), spécialité mal connue en France ?

MB : Le Département des relations industrielles est un regroupement de professeurs de différentes disciplines qui partagent un objet d'étude commun : le travail, dans toutes ses dimensions. Traditionnellement on y retrouvait des sociologues, psychologues, ingénieurs, économistes, historiens, spécialistes du droit, spécialistes des relations du travail (au sens de négociations collectives). Le cursus permet de former des praticiens des relations du travail (direction RH, syndicalistes) et aussi d'éventuels spécialistes grâce aux études de 2^e et 3^e cycle.

Le terme de RI m'apparaît maintenant dépassé. D'ailleurs, en anglais on parle plutôt aujourd'hui de *labor studies*.

Par ailleurs, la santé et la sécurité du travail ont pris de plus en plus d'importance dans les enseignements ; au début des années 90, il y a eu un renouvellement important du corps professoral et deux anciennes étudiantes ont été embauchées sous condition de compléter leur doctorat en ergonomie, déjà commencé au CNAM par Sylvie Montreuil et à l'Université Paris XIII par Fernande Lamonde. Les deux étaient boursières de l'IRSST (tout comme je le serai plus tard). C'est ainsi que des cours d'ergonomie ont été progressivement développés par Sylvie et Fernande.

Chercheuse à l'IRSST, j'étais invitée souvent dans leurs enseignements. J'y suis devenue « professeure associée » – c'est seulement un titre, qui permet entre autres d'encadrer des étudiants aux cycles supérieurs. Mais le climat de travail à l'IRSST me pesait et je n'entrevois pas d'évolution favorable. Lorsqu'un poste s'est ouvert au DRI de Laval, j'ai posé ma candidature et j'ai été embauchée en 2004 comme professeure adjointe, pour devenir ensuite professeure agrégée en 2008 et titulaire en 2013.

Dès mon arrivée, avec Fernande et Sylvie, on a commencé à discuter sur la construction d'un cours du genre « TP B ». Puis l'idée de l'insérer dans un programme a germé. Il en existait déjà un à l'UQAM et les étudiants de Québec devaient se déplacer à Montréal pour obtenir la formation. Puis Geneviève Baril-Gingras est arrivée dans notre département, ce qui constituait un pôle de 4 professeures en santé sécurité du travail - ergonomie.

Je peux dire que j'ai travaillé sur le développement de ce programme à partir de 2004. La première cohorte d'étudiants du « DESS⁹ en ergonomie et innovation » est arrivée en septembre 2011. On a créé plein de cours nouveaux. Ce n'était pas facile, certains collègues du département ne voyaient pas cette « excroissance » d'un bon œil. Il a fallu beaucoup de patience et de diplomatie !

En 2017, s'est ajoutée la « Maîtrise en ergonomie », ce qui constitue une percée intéressante, qui vient officialiser la discipline de l'ergonomie. La Maîtrise est constituée du DESS suivi d'un stage d'un an, d'avril à avril. En fait, c'est ce que l'on visait déjà en ... 2004 ! On a essayé de faire des échanges avec les universités françaises, mais ce qui coince est le stage à cheval sur deux années universitaires.

Depuis mon départ, c'est maintenant Geneviève qui dirige le programme. Isabelle Feillou fait maintenant partie du corps professoral, de même que Laurie Kirouac.

FD : Tes recherches ont porté sur des secteurs extrêmement divers : l'activité dans l'ingénierie, les abattoirs de volaille, la conception des bibliothèques, les travailleurs du métro, les soins hospitaliers et à domicile, les professionnels de la santé-sécurité du travail, par exemple. Peut-on dire qu'une ligne directrice de ton travail est l'approche participative ? Quelle place les syndicats ont-ils tenu dans ces recherches ?

MB : Oui certainement, l'approche participative. Au départ, j'avais du mal avec ce concept, car l'ergonomie de l'activité telle qu'elle m'a été enseignée est participative par essence. Le congrès de 2001 a permis de recadrer ce concept et d'en faire un véhicule d'intercompréhension. Je me souviens que, quand Nicole a fait sa maîtrise dans les abattoirs (vers 1978), il n'était pas possible de faire passer un questionnaire sur le temps de travail, ni d'aller dans les usines pour faire des observations. Les choses

⁹ Diplôme d'études supérieures spécialisées

ont bien changé, la loi de SST (Santé sécurité du travail) promulguée en 1979, y est pour quelque chose, grâce aux demandes des syndicats.

J'ai mis en application ce que j'avais appris et que tu avais développé, en fait : piloter les interventions via une structure paritaire de pilotage (constituée de représentants patronaux et syndicaux) puis créer des espaces pour parler du travail quotidien où les personnes siègent « ès qualités », comme tu disais.

FD : Tu t'es toujours attachée à formaliser la pratique de l'intervention ergonomique. Avec Marie St-Vincent, Nicole Vézina, Denys Denis, Élise Ledoux et Daniel Imbeau, vous avez publié en 2011 L'intervention en ergonomie¹⁰. Peux-tu nous parler du processus collectif qui a débouché sur cette publication, depuis l'idée initiale jusqu'au processus d'écriture ? Quel bilan tires-tu de ce travail ?

MB : Notre but était : comment aller plus en profondeur que le livre *Comprendre le travail pour le transformer*¹¹ de Guérin et al. (dont tu es un des coauteurs), en ce qui concerne l'intervention ? On aimait ce livre - toujours utilisé, je pense - mais on trouvait qu'il manquait de précision, de formalisation sur ce que signifie réellement « intervenir ».

Notre livre a vraiment été écrit à 10 mains !! On a passé beaucoup de temps - presque 2 ans, dans mon souvenir - à se créer un lexique, un vocabulaire que l'on partageait et à clarifier des concepts. Nicole, Élise et moi avions eu la formation au CNAM, mais Denys, Marie et Daniel non. La confrontation de nos points de vue était intéressante, car elle nous obligeait à expliciter ce qui pour chacun de nous était évident. On se rencontrait très régulièrement. On avait aussi réalisé et retranscrit des entretiens avec une dizaine d'ergonomes intervenants expérimentés, qui ont été invités à réagir à certains moments du processus.

Par la suite, on a organisé la structure du livre. Si je me rappelle bien, nous étions deux responsables par chapitre, chaque chapitre étant déposé et commenté par tous, puis retravaillé. Nous avions une « coordonnatrice », Josée Lapierre, qui nous rappelait à l'ordre avec l'échéancier en tête. Marie St-Vincent avait pris l'initiative de demander de l'argent à l'IRSST pour mener ce projet d'écriture.

Le livre a déjà 10 ans et il est en train d'être traduit en espagnol par des professeurs du Chili venus étudier à l'UQAM, et en portugais par des professeurs brésiliens autour de Sandra Gemma. Il existe aussi une traduction en anglais, disponible gratuitement sur le site de l'IRSST. Nous étions bien satisfaits du livre (même s'il mériterait des mises à jour). Et il est très utilisé dans nos enseignements.

FD : Tu as notamment travaillé sur l'importance du journal de bord de l'ergonome. Peux-tu expliciter cette idée ?

MB : L'idée est venue de Denis Allard (sociologue spécialisé en évaluation), lors du projet dans l'aluminerie. Il avait fait sa thèse sur l'évaluation de programmes, en développant la modélisation des processus d'implantation. Cette modélisation émerge de données sur l'implantation réelle. Le journal de bord est un recueil de faits sur l'intervention telle qu'elle se produit réellement, auquel on ajoute l'analyse à chaud, c'est-à-dire comment on interprète ce qui vient de se passer. Ça devient un outil de réflexion sur « où on va » et « comment on y va ». Et aussi un outil d'échange : on se lit les uns les autres et, lors des réunions, on fait le point, on recadre les actions. Quant à la modélisation du processus, elle permet d'établir des liens forts entre les actions posées et les changements produits. C'est cet aspect qui m'amènera à travailler avec Geneviève Baril-Gingras sur les interventions menées par les professionnels de la santé au travail au Québec, puis à collaborer avec Sandrine Caroly dans une étude comparative des cadres d'intervention en France et au Québec.

Dans notre enseignement, on utilise le journal (version informatisée) rédigé par les étudiants pour faire le suivi de leurs interventions. C'est très formateur pour les étudiants et très utile pour bien les encadrer et aussi mener des discussions sur différents aspects de l'intervention. La lecture du journal (remis chaque semaine) nous permet de mettre en commun des difficultés rencontrées par les uns et les autres, les succès, les découvertes que font les étudiants.

FD : Tu as été l'une des fondatrices de la section québécoise de l'Association canadienne d'ergonomie en 1987-1988, puis sa présidente en 1995, puis l'artisane du congrès commun SELF-ACE en 2001. Sauf

¹⁰ Éditions Multi Mondes, IRSST, 2011.

¹¹ F. Guérin, A. Laville, F. Daniellou, J. Duraffourg, A. Kerguelen, ANACT, 2006

erreur de ma part, tu n'es pas membre de la SELF. Quel regard portes-tu sur les évolutions de l'ACE et de la SELF ?

MB : Je me suis impliquée dans la section québécoise de l'ACE (Association canadienne d'ergonomie). En tant que membre étudiante, j'ai fait partie de l'exécutif fondateur avec Luc Desnoyers, Monique Lortie, Audrey Lalumière et quelques autres. Avec Élise Ledoux (qui a aussi étudié au CNAM et à Bordeaux, 2 ans après moi), nous étions responsables d'un bulletin d'information pour la section Québec pendant de nombreuses années. Nous étions très mobilisées. On a organisé aussi des « Journées de la pratique » comme vous à Bordeaux, avec plein d'autres personnes dont Nicole Vézina, Jocelyn Villeneuve.

En 2001, nous avons coprésidé, Élise et moi, la tenue d'un congrès conjoint SELF-ACE. Ceci a permis de faire connaître l'ergonomie de l'activité au ROC (*rest of Canada*) et de mettre en valeur ce qui se faisait au Québec en ergonomie.

J'ai toujours voulu être membre de la SELF ! Mais c'était compliqué pour une Québécoise, ne serait-ce que pour payer les frais d'adhésion. J'ai quand même participé à plusieurs de ses congrès. Dans les dernières années, j'ai trouvé que la SELF, tout en conservant son identité, s'ouvrait davantage aux autres « cultures ergonomiques », ce qui permettait de mieux diffuser l'ergonomie centrée sur l'activité.

FD : Avec l'expérience de tes recherches sur les activités de soins, as-tu eu l'impression que l'ergonomie pouvait - ou aurait dû - aider d'une manière ou d'une autre à la gestion de la crise sanitaire liée à la Covid ?

MB : Je pense que la crise montre justement la précarité du système de soins. Au Québec, nous manquons cruellement d'infirmières dans le réseau public parce que celui-ci leur offre des conditions déplorables, qui créent des départs de la profession, ce qui détériore encore plus les conditions de travail. Le taux de mortalité de la première vague de la COVID est très élevé au Québec, si on le compare à d'autres États. C'est en partie à cause de la situation dégradée qui prévaut dans les CHSLD : ratios insuffisants, installations vétustes. De plus, au Québec les soins à domicile sont sous-financés, ce qui fait que le pourcentage d'aînés vivant en institution (RPA, résidences privées pour aînés) est plus élevé qu'ailleurs. Nous sommes dans un système hospitalo-centré qui n'a même pas su protéger ses soignants. Dans notre recherche (avec Louis Trudel, Anabelle Viau-Guay et Johanne Desrosiers), nous avons montré que même si on outillait, par une formation, les soignants pour pratiquer de meilleurs soins, pour développer le soin dans son aspect relationnel, l'organisation du travail avec ses visées de rationalisation et son approche *top-down* empêchait une approche relationnelle du soin. De nombreuses recherches ont montré les difficultés des professions de soins et lorsqu'on écoute les politiques, c'est comme s'il s'agissait d'un problème nouveau.

Les collègues de Relations Industrielles m'ont appris l'existence d'approches comme le *New Public Management*, qui se traduit notamment par la recherche d'une déconnexion des cadres de proximité d'avec leurs équipes, par une optimisation à outrance des « processus de soins ».

FD : Quels sont, selon toi, les grands enjeux pour « l'ergonomie de l'activité » maintenant, au Québec et ailleurs ?

MB : Si je me reporte il y a 30 ans, il n'y avait aucune formation en ergonomie disponible au Québec. Puis certains se sont formés aux États-Unis, d'autres en France. On a assisté à la création de cours, puis de programmes relevant de ces approches différentes. Aujourd'hui au Québec, il me semble que chacune des approches a enrichi l'autre et il y a moins de concurrence, plus de collaborations. L'IRSST a joué un rôle très important dans le développement de l'ergonomie au Québec, notamment son programme de bourses, puis son équipe de chercheurs.

Aujourd'hui, je constate que l'ergonomie n'y a plus la même place. Il y a des transformations importantes auxquelles les ergonomes doivent faire face, comme l'ampleur que prend le télétravail et aussi la place grandissante des agences de main d'œuvre, qui vient désresponsabiliser les employeurs. L'encadrement juridique accuse du retard sur ces réalités, ce qui complique les interventions.

Dans le monde du travail, on assiste dans certains secteurs à une pénurie de main d'œuvre, et on note partout une aspiration à ce que le travail ait un sens, autant de facteurs favorables au développement de meilleures conditions d'exercice du travail, ce qui devrait créer un engouement pour l'ergonomie et ceux et celles qui la pratiquent.

Bien que nos étudiants trouvent facilement de l'emploi, je ne sais pas si on réclame tant que ça des ergonomes ! Est-ce particulier au Québec ? Je dois dire qu'en revanche, plusieurs des ergonomes formés ici occupent des postes importants en entreprise, dans le milieu syndical, dans les services publics, ce qui fait certainement avancer l'amélioration des conditions de réalisation du travail.