



Sandrine NAHON

Entretien^{©1} avec François Daniellou

(Décembre 2023)

Sandrine Nahon est ergonome, directrice générale du cabinet Solutions Productives

C'est en 2000, lors de ma première participation aux Journées de Bordeaux en tant qu'étudiant en DESS, que j'ai croisé Sandrine Nahon pour la première fois. Je n'ai pas échangé directement avec elle mais sa présence dans les débats était remarquable par l'engagement qu'elle manifestait à son métier d'ergonome. Au fil des Journées de Bordeaux (Sandrine m'a avoué récemment en avoir manqué seulement 2 en 30 ans) et comme d'autres, Sandrine Nahon m'a inspiré pour ce métier, par les réflexions qu'elle proposait pour améliorer l'efficacité de l'action des ergonomes. C'était pour moi une découverte : il était possible de participer à la remise en cause et l'amélioration des règles et des modèles d'un métier.

Plus tard, en 2004-2005, j'étais encore doctorant, j'ai participé, avec Christian Martin, à une formation-action des consultants « chefs de projet » de Solutions Productives, le cabinet qu'elle co-dirigeait, sur les thèmes suivants : la construction d'une démarche conduite de projet, les méthodologies concernant la préparation et la constitution des structures projets, la mise en place « d'un référentiel conduite de projet » spécifique au cabinet et l'élaboration d'un schéma directeur. Cela nous avait notamment permis de découvrir et de réfléchir avec l'équipe à la place des « revues de projets » (réunions d'échanges sur la pratique) dans le fonctionnement du cabinet.

Cette expérience a réellement marqué mon parcours et c'est à cette occasion que j'ai vraiment commencé à connaître Sandrine et découvert sa vision de l'ergonomie que je trouvais novatrice : influencer la stratégie d'entreprise pour agir plus efficacement sur les conditions de travail et la performance. Pour quelqu'un qui avait bâti jusque-là son expérience en ergonomie sur l'insertion et le maintien dans l'emploi, cette orientation me semblait d'autant plus sensée et estimable.

Avec le temps, les liens avec Sandrine Nahon se sont renforcés car, entourée de Laurent Pagnac, Sébastien Arnaud, Vincent Guilloux et du reste de l'équipe, elle a construit, au fil des années au sein de son cabinet, un véritable dispositif de réflexivité et de capitalisation sur la pratique de l'ergonomie. J'ai eu plaisir à participer aux premières réflexions de leur comité scientifique et de travailler avec Sandrine dans un groupe de chercheurs et praticiens sur l'ergonomie et le management, pour lequel les bureaux de Solutions Productives de Montparnasse à Paris ont toujours été gracieusement mis à disposition pour tenir nos réunions. C'est aussi ça l'esprit véhiculé par Sandrine : favoriser les réflexions collectives sur le métier pour le faire avancer.

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 Sandrine Nahon mené en décembre 2023 par François Daniellou Source : site de la SELF. Lien : <https://ergonomie-self.org/wp-content/uploads/2024/02/nahon-sandrine.pdf>

Je crois que ce qui nous réunit le plus est finalement cette appétence pour les liens entre recherche et pratique de l'ergonomie. Ceci nous a conduit à la collaboration actuelle autour de la thèse de Clara Similowski sur la manière de favoriser la réflexivité dans le fonctionnement organisationnel d'un cabinet pour améliorer les apprentissages, l'efficacité des interventions et la santé des intervenants.

Merci Sandrine pour l'intérêt et la qualité des réflexions que tu offres à la communauté. J'invite sincèrement à la lecture du texte qui suit, qui, à l'invité de François Daniellou, retrace les points marquants d'une carrière bien remplie et non terminée.

Johann Petit

FD : Bonjour Sandrine, quelle est ton année de naissance ? Peux-tu nous parler de ton environnement familial, et du chemin qui te conduit jusqu'à l'IUT d'Hygiène Sécurité de Bordeaux ?

SN : Je suis née le 24 novembre 1963 à Bordeaux. J'ai grandi dans cette région auprès de parents chirurgiens-dentistes et d'un grand frère, kinésithérapeute, et j'ai deux filles âgées de 26 ans.

Au niveau de mon cursus scolaire, après un bac D, j'ai intégré un IUT Hygiène sécurité, d'où je garde surtout le souvenir des cours de radioprotection de Robert Uliana. J'étais captivée par sa rigueur, sa façon de déduire, de démontrer, sa rationalité.

FD : Qu'est-ce qui t'amène à rejoindre ensuite la maîtrise de sciences et techniques (MST) d'ergonomie fondée par Simon Bouisset à Orsay ? Qu'y as-tu trouvé ?

SN : J'ai fait la MST de 1983 à 1985. La formation globale ne m'a pas foncièrement marquée, car je trouvais qu'on ne parlait pas assez de terrain ni d'intervention, ce qui n'est probablement plus le cas aujourd'hui. A contrario, les séances avec Jacques Duraffourg qui évoquait ses interventions, et notamment celle à l'Agence France Presse, étaient passionnantes. J'ai découvert en l'écoutant qu'avec pas grand-chose, l'ergonome pouvait faire une analyse pointue d'une situation, digne de la rigueur nécessaire pour mener à bien une enquête criminelle.

FD : Comment arrives-tu au centre de réadaptation professionnelle du Patis Fraux à Vern-sur-Seiche, près de Rennes, qui avait ouvert très récemment ? Qu'y faisais-tu ?

SN : Mon premier emploi a été « Responsable (sans aucune expérience !) de la sécurité d'une unité pétrochimique », où je faisais équipe avec deux jeunes ingénieurs engagés en même temps que moi. Cette première expérience nous a fait découvrir non seulement les premiers conflits entre direction et personnel, mais aussi à quel point les désaccords et les conflits reposaient principalement sur une impossibilité de partager un même point de vue ! Nous avons compris que notre savoir « expert » allait être mis à rude épreuve de la réalité du travail.

En 1987, j'ai intégré le Patis Fraux, nouveau centre de réadaptation comme ergonome. Même si l'orientation « handicap » me faisait assez peur au début, j'ai rapidement fait la connaissance des ergonomes du Centre de réadaptation fonctionnelle de Kerpape, près de Lorient, Bruno Michel et Christine Deballe (diplômée d'Orsay) – qui était la première ergonome à avoir intégré un centre de réadaptation. Les échanges avec eux m'ont donné envie de reprendre mon cursus d'ergonomie au CNAM, à Rennes, Nantes, Paris. J'ai fait le cycle B et le cycle C. À Rennes, avec comme enseignant Michel Laurent, qui exerçait comme indépendant après avoir travaillé chez Chaffoteaux et Maury. Il nous a enseigné l'analyse du travail en entreprise, et c'est l'orientation que j'ai décidé de prendre.

Ensuite, l'occasion m'a été donnée d'intervenir chez « Bretagne Ateliers » entreprise adaptée sous-traitante de l'industrie automobile, située à Vern-sur-Seiche, qui allait obtenir la première certification ISO 9000 en milieu « dit protégé ».

J'ai découvert avec bonheur la possibilité pour l'ergonome – malgré une entrée liée à l'emploi de personnes en situation de handicap – de contribuer à la réflexion sur une organisation permettant d'atteindre la qualité et une posture qui peut être utile dans le monde économique.

J'ai rejoint le GEDER² fin 1987, grâce à Bruno Michel, Pierre Blanc et Christine Deballe, des personnes généreuses pour échanger, y compris sur des questionnements, sur le métier qu'on ne nous avait pas appris, sur l'analyse du travail et les dispositifs d'intervention.

FD : Quelles rencontres ont conduit à la création, dans un cadre associatif, d'Ouest-Ergonomie en 1991 ? Quels étaient les éléments structurants du modèle initial ? Quel regard aviez-vous sur les (quelques) autres cabinets d'ergonomie existant à l'époque ?

SN : J'ai eu l'occasion en 1988 de suivre au CNAM Paris le cours B4 que tu donnais sur « Ergonomie et projets industriels ». C'était le franchissement d'une nouvelle étape dans ma compréhension des enjeux du monde du travail, celle d'influencer les décisions plus en amont et de peser sur l'émergence des situations de handicap – à la différence de l'approche réactive qui marquait le milieu du handicap. Cela a contribué à me convaincre de développer une approche de diagnostic-conseil sur les situations de handicap dans des environnements complexes, première pierre me semble-t-il entre des mondes totalement disjoints : celui d'un côté des salariés qui souffrent, de l'autre la souffrance des organisations.

C'est aussi la même année qu'un jeune stagiaire, Hassan Khomany, a intégré à son tour le Patis Fraux. Influencé par Maurice de Montmollin, son attrait pour l'ergonomie cognitive m'a poussée à m'y intéresser également. Les rencontres avec Pierre Falzon et Christophe Dejours, entre 1990 et 1992, ont contribué également à élargir mon horizon.

En 1991, Jean-Pierre Prioul, Directeur du Centre du Patis Fraux m'a autorisée à créer une unité de conseil, de forme associative, intitulée Ouest-Ergonomie, avec Hassan Khomany et Laurent Pagnac, ergothérapeute du Patis Fraux qui terminait son cursus CNAM et débutait en ergonomie. Françoise Rojo complétait cette équipe comme secrétaire du pôle. Toujours présente dans notre structure actuelle, elle est aujourd'hui en appui technique sur les sujets d'aménagement des postes pour les missions AGEFIPH, et en appui à l'équipe pour ce qui est de l'environnement numérique des consultants.

L'AGEFIPH³, qui venait d'être fondée, disposait de moyens importants et était encore peu sollicitée. Nous avons pu obtenir, les premières années, des financements pour positionner les questions de retour au travail dans une approche stratégique de l'organisation et de la performance de l'entreprise : la situation des personnes handicapées fournissait un effet loupe sur le fonctionnement de l'organisation.

En 1991, j'ai pris la présidence du GEDER. Nous avons le soutien de membres de la communauté scientifique, comme Jean-Claude Sperandio, François Hubault, toi François (et je n'en étais pas peu fière !). Je me suis efforcée, notamment lors des deuxièmes journées du GEDER à Paris en 1995, de tenir ce fil directeur : ne pas se noyer dans les technicités spécifiques aux différentes déficiences, mais maintenir l'approche systémique stratégique.

FD : En 2001, Ouest-Ergonomie devient Solutions Productives. Ce choix a donné lieu à des réactions diverses dans la communauté des ergonomes : s'agissait-il de s'affranchir de l'identité « maintien dans l'emploi et préservation de la santé » qu'avait acquise Ouest-Ergonomie ? Vous avez progressivement développé un réseau de clients extrêmement différents, et une diversité de thèmes d'interventions ?

SN : L'ergonomie développée par Ouest-Ergonomie était reliée dans les esprits aux déficiences compensées en milieu de travail. Les « aménagements » que nous avons « bricolés » dans les années 90 autorisaient la poursuite de l'emploi, pour les bénéficiaires des actions, dans des conditions révisées. Ils révélaient tout autant des « solutions productives » que nous faisons émerger dans des organisations qui n'avaient pas vu leurs propres défaillances ! Une personne en situation de handicap autorisait de réaliser des gains de productivité fulgurants en bricolant un petit truc... Si donner un petit coup de marteau sur un moteur pour qu'il reparte peut apparaître désuet (ergonomie des handicapés), nous avons contribué à faire émerger les connaissances qui autorisent à savoir où il faut donner ces « petits coups » dans n'importe quelle organisation.

Bien sûr, le changement Ouest Ergonomie / Solutions Productives a été vu par certains comme un abandon de l'entrée par la santé. Ce changement, qui nous a été reproché notamment par quelques organisations syndicales, a révélé davantage une « confusion » dans laquelle notre propre communauté

² Groupement d'étude pour le développement de l'ergonomie en réadaptation.

³ Association de gestion du fonds pour l'insertion des personnes handicapées.

s'est quelque peu laissé à l'époque embarquer. Beaucoup moins aujourd'hui, en particulier depuis que l'ergonomie constructive, la psychodynamique du travail et la clinique de l'activité ont contribué à réhabiliter la performance. Exprimé par la philosophe Julia de Funès : « *ce n'est pas le bonheur au travail qui permet d'être performant, mais le contraire, c'est la possibilité d'être performant qui fait émerger le bonheur au travail.* » Et c'est probablement ce qui est le plus menacé aujourd'hui... Nous avons réalisé que l'entrée par la santé qui était affichée pouvait se retourner contre l'image de notre structure. Les décideurs ne créent pas volontairement des situations délétères. C'est en essayant de créer des solutions aux problèmes qu'ils ont à gérer qu'ils engendrent des défauts de conception pathogènes. Nous devons aider les entreprises à produire des solutions qui soient compatibles avec la santé de tous.

En 2001, nous avons tous franchi le pas, en créant la SARL Solutions Productives – une prise de risque collective. J'étais actionnaire principale mais non majoritaire. Le nom *Solutions Productives* était volontairement provocateur : *solutions* en contrepoint d'*analyse*, et *productives* en fausse opposition avec l'entrée par la santé.

Le cabinet Christol Consultants ayant cessé ses activités entre 1998 et 2000, nous nous sommes trouvés pendant une décennie parmi le petit nombre de « gros cabinets » – situation qui a totalement changé vers 2010.

FD : Vu de ma modeste fenêtre, des événements majeurs se sont produits dans les années 2000 en matière de prévention des TMS. En 2004, tu représentes Ouest-Ergonomie / Solutions Productives au séminaire Prévention durable des TMS, organisé par l'ANACT⁴. Tu y présentes des interventions plutôt satisfaisantes, illustrant une évolution majeure du regard sur la prévention des TMS, qui met l'accent non plus sur le poste mais sur l'organisation du travail. Solutions Productives a joué un rôle déterminant dans la production collective de ce nouveau modèle, qui est très rapidement passé dans la pratique. Peux-tu raconter le chemin au sein du cabinet qui, j'imagine entre 1998 et 2004, a assez vite permis que vous puissiez ainsi, d'égal à égal avec les chercheurs, contribuer à l'évolution des connaissances sur la prévention des TMS ?

SN : Notre implication par rapport aux TMS est liée à trois personnes : Joël Maline, qui a passé quelque temps à Solutions Productives ; Alain Jabès, qui nous a éclairés sur le lien TMS - handicap ; et Fabrice Bourgeois, dont je tiens à expliquer pourquoi je considère qu'il a évité la disparition de notre cabinet.

En 1997-1998, nous avons été engagés dans un très gros projet sur les TMS dans la filière viande de boucherie, porté conjointement par l'INRS, la CNAM-TS, l'ANACT et la MSA. La filière s'est prêtée au jeu, et nous sommes intervenus dans plusieurs gros abattoirs. C'est là qu'avec Sébastien Arnaud, nous avons montré la nécessité d'une compréhension intime des cycles de travail de la viande, des déterminants de leur variabilité, des attentes subies et des accélérations, des dilemmes entre qualité et production. Nous avons soutenu l'idée de « boucles infernales » : des dysfonctionnements dont le mode de gestion organisationnel introduit des cercles vicieux⁵. L'étude dans une triperie sur le traitement des chaudins (gros intestin du porc), médiatisée en particulier par la présentation faite à la SELF de 1999 « *Sortir de la boucle infernale..., essai de maîtrise des TMS dans trois abattoirs de porcs* » date de cette époque. En 1998, nous avons présenté au siège de la CNAM-TS à Montparnasse nos résultats sur la découpe des quartiers de viande – en rupture avec l'approche physiologique qui raisonnait en termes d'électromyographie et de seuils. Notre approche a été très mal accueillie par l'INRS – au risque d'une interruption du projet qui représentait alors 50 % de notre chiffre d'affaires. C'est Fabrice Bourgeois, à l'époque chargé de mission à l'ANACT – et qui disposait notamment de la crédibilité liée au séminaire interdisciplinaire organisé cette année-là à son initiative – qui nous a évité le désaveu, en disant : « *ils ont raison ; il faut les écouter* ». Et le document final sur l'*Approche participative par branche dans la filière viande de boucherie*⁶, édité en 2001, a repris largement notre apport.

Au séminaire ANACT de 2004, nous avons proposé un pot-pourri de nos interventions, montrant comment la survenue des TMS est en lien avec les limitations du pouvoir d'agir, avec la possibilité ou

⁴ Voir : Douillet, Ph., Schweitzer, J. M., coord. (2005). *Les conditions d'une prévention durable des TMS*. Coll. Études et documents, ANACT.

⁵ Un exemple classique : si les incidents du jour n'ont pas permis de traiter toute la viande prévue, elle part le soir en chambre froide, et le lendemain elle est plus dure, donc génère plus d'incidents [note de FD].

⁶ [Diminuer-les-TMS-dans-la-filiere-viande.pdf \(msa.fr\)](#)

l'empêchement de bien faire son travail, avec le sens. L'articulation entre les différentes approches institutionnelles avait déjà considérablement évolué.

FD : Vous avez très vite souligné la nécessité de s'intéresser non seulement à l'activité des opérateurs « de base », mais aussi à celle des managers. Comment fait-on cela, dans les faits ?

SN : J'avais déjà été sensible à cette question en suivant le cours B4. Un tournant a eu lieu entre 2009 et 2012, avec la présence de Damien Leduc, qui faisait chez nous une thèse CIFRE⁷ avec l'Institut de Gestion de Rennes, sur l'activité managériale, le management de l'activité, les risques psychosociaux.

S'intéresser aux managers dans les années 2010 était tout aussi malvenu dans certaines communautés de préventeurs (Carsat, INRS, MSA et parfois même certaines Aract...) que de s'intéresser à la performance dans les années 2000. Les managers étaient à la fois vus comme des populations minoritaires, méritant tout au plus une attention proportionnée à leur effectif dans la population au travail, affectés de tâches réputées plus faciles, certains leur attribuant parfois la responsabilité de la pénibilité du travail des autres. Il a fallu désapprendre, notamment grâce aux sciences de gestion, pour comprendre que des managers en difficulté dans leur travail ne peuvent qu'offrir des environnements de travail tout aussi délétères pour leurs collaborateurs. Nous pourrions nous interroger sur ce qui aujourd'hui fait consensus au sein de notre communauté, pourquoi était-ce aussi contre-intuitif dans les années 2000 ?

A l'époque, 25 à 30 personnes composaient le cabinet (au maximum 31 en 2013), les rivalités disciplinaires entre ergonomie et sciences de gestion battaient leur plein. Il a fallu une décennie pour se libérer progressivement de cette tension, recadrer les ergonomes, les aider à enrichir l'approche de l'usage des sciences du travail dans le cadre plus large de l'intervention sur la performance et la stratégie.

Cela s'est traduit dans les mots-clés qui figuraient sous le nom du cabinet : en 2001 « ergonomie et performance », en 2017 « ergonomie, performance et stratégie », et en 2023 « humain, performance et stratégie » – avec le constat que notre communauté a collectivement échoué à inverser la compréhension commune du terme *ergonomie*, finalement devenue inintelligible dans son sens profond !

À titre personnel, mon activité de direction m'a forcément influencée dans le développement d'une empathie avec les décideurs managers – que nous n'avions pas spontanément tendance à écouter de la même façon que les autres opérateurs.

FD : Dans le paysage des cabinets français de consultants en ergonomie, Solutions Productives a mis en avant plusieurs marqueurs de son identité. Commençons par la pratique des revues de projets⁸. Peux-tu nous dire comment elle s'est développée ?

SN : Les revues de projets ont émergé sans qu'il y ait vraiment une décision initiale. Déjà en 1994, François Guérin, alors directeur adjoint de l'Anact, s'était intéressé à notre pratique. En 1996, Hassan Khomany et moi l'avions présentée dans le cadre de notre première participation en tant que communicants au congrès de la SELF de Bruxelles. La communication s'intitulait « *Intérêt du contrôle par une instance non impliquée dans l'intervention* ». Nous étions convaincus qu'un intervenant sans regard extérieur est un intervenant en danger. L'échange entre pairs doit permettre l'amélioration de la performance de l'intervention, et l'accélération du développement des compétences de l'intervenant. Cela ne va pas sans questionnement sur le stress, sur la gestion de l'ego, la crainte d'être désavoué ou de faire l'objet d'une évaluation délétère. Je crois qu'à la fin, il y a cependant plus de bien que de mal.

Cette pratique fait actuellement l'objet de la thèse, au sein du cabinet, de Clara Similowski, sous la direction de Johann Petit et de Justine Arnoud.

⁷ Convention industrielle de formation par la recherche, aide financière publique apportée à une entreprise qui finance une thèse de doctorat donnant lieu à un accord avec le laboratoire de recherche où est inscrit la doctorante ou le doctorant [note FD].

⁸ De façon périodique, les projets en cours sont présentés par leurs intervenants à l'ensemble de l'équipe. Les analyses de la situation et les orientations d'intervention sont soumises à la discussion collective. Cette pratique permet d'élargir le champ de la réflexion, éventuellement de détecter et de gérer des difficultés rencontrées par les intervenants, et de capitaliser des résultats d'un ensemble d'interventions, voire d'alimenter la recherche sur la pratique [Note FD].

FD : Autre marqueur en effet : l'affirmation du lien avec la recherche, et la structuration progressive de ce lien. Il s'agit bien sûr de tirer le meilleur des résultats de recherche pour la pratique, mais également, d'une certaine façon, de contribuer au mouvement de recherche ? Un cabinet peut-il prétendre faire de la recherche ?

SN : Je pourrais dire qu'une des satisfactions de ma carrière est d'avoir créé une unité de recherche dans un cabinet. La question que tu poses est intéressante. Un cabinet doit-il se contenter d'être dans l'application des connaissances issues de la recherche ? Les praticiens découvrent jour après jour l'inertie de leurs interventions, souvent dans l'apprentissage continu et progressif de leur métier. Mais il arrive de temps en temps que des observations, des constats, tantôt symptômes de difficultés récurrentes, tantôt habiletés répétées comme dans la plupart des activités, soient identifiés comme invariants et méritent études, recherches et publications. C'est ce que nous avons vécu très tôt au sujet de l'intérêt de la mise en place d'une activité réflexive de revue de projet, pour soutenir l'efficacité des missions, ou bien de façon plus fondamentale, sur la modélisation des phénomènes récurrents prévalant aux TMS, sans pour autant disposer des connaissances scientifiques déjà établies. D'ailleurs, puisque l'on parle d'inertie de la transformation des situations de travail, il est intéressant de noter que le statut de ces connaissances déborde des modèles traditionnels de la recherche. Nous nous sommes intéressés par exemple à la manière dont des ingénieurs des bureaux d'études ou des méthodes se représentaient l'activité de travail qu'ils concevaient, et notamment l'angle mort que représentait l'« effet papillon » de la variabilité sur les systèmes complexes mettant en jeu des stocks évoluant, des pièces en mouvement, des rebuts, des absents, des pannes... C'est pour répondre à ces besoins de représentation d'ingénieur que nous avons conçu *flux dynamics 4D*, plateforme de simulation de situations complexes d'usage ou de travail.

Nous avons constaté que les revues de projets et les discussions avec la communauté scientifique – en particulier grâce aux CIFRE – contribuaient à la production de connaissances et à leur publication, reconnues par les pairs. En 2014, Célia Quériaud-Chotard nous a rejoints avec le poste de chargée de recherche et développement. Nous avons également monté en 2017 un comité scientifique, réunissant des chercheurs de six universités et de plusieurs disciplines des sciences du travail et des sciences de gestion. La plupart des personnes sollicitées ont accepté. Ces réunions ont porté sur des questions sur lesquelles nous avons le sentiment de pauser.

FD : Vous choisissez également d'investir dans le recrutement de professionnels techniques (graphiste, informaticien...) et dans de le développement d'outils technologiques propres ?

SN : Je considère que ce que les intervenants savent faire sur le terrain des missions est suffisamment compliqué, qu'il vaut mieux s'adjoindre des professionnels qui maîtrisent vraiment les techniques dont nous avons besoin. C'est ainsi que nous avons recruté un ingénieur simulation, qui pilote, sur le plan numérique et IA, les simulations de flux que nous avons développées, d'abord dans l'industrie puis dans le tertiaire (par exemple files d'attente dans les musées). De même, nous avons une équipe de communication, dont le savoir n'est pas bridé par une appartenance disciplinaire, qui nous aide à remettre en cause le formalisme de nos présentations (est-on obligé d'écrire des rapports ?). J'en profite pour dire que nous avons développé, en particulier avec Sébastien Arnaud, une réflexion sur « la réalité en soi » des situations de travail et de l'objectivité « d'un point de vue de l'activité ». Cette question peut sembler fumeuse au premier abord, mais nous interrogeons ainsi l'idée que l'ergonome révélerait la « réalité » du travail d'un opérateur ou d'une opératrice. Car, à côté de ce que l'on peut comprendre en s'intéressant à son activité, il y a tout autour une grande diversité de points de vue sur les mêmes objets – parfois parfaitement contradictoires mais tout aussi réels. Nous avons été marqués par les travaux d'Yves Rossetti (Centre de recherches en neurosciences de Lyon) sur la certitude que nous avons de voir le monde comme il est, et la déconstruction de cette certitude qu'implique l'étude des illusions. Concrètement, nous essayons de trouver des formalismes qui permettent, de façon synoptique, à chaque observateur de confronter sa propre perception de la réalité aux autres en présence. Cette approche est en particulier très utile pour aborder les conflits en termes de prise de conscience de la diversité des points de vue légitimes, et de débats nécessaires sur leur mise en compatibilité.

FD : Solutions Productives devient en 2005 un cabinet conseil national, avec progressivement quatre agences (historique à Bruz près de Rennes, Nantes, Paris et Nîmes) et quatre antennes (Toulon, Nancy, Angers, Toulouse). Comment maintenir la qualité du fonctionnement de réflexion collective à ce niveau d'effectif ? Quel est le rôle de l'encadrement interne dans le cabinet ?

SN : Nos métiers sont, pour les consultants qui les ont choisis et les pratiquent, synonymes pour certains d'aventure collective, du sentiment d'appartenance que cela procure, pour d'autres, d'autonomie et d'indépendance (nombre des consultants en ergonomie sont des indépendants, voir Cinov Ergonomie). Si le chiffre d'affaires s'est maintenu, l'effectif salarié a diminué depuis les années covid. Nous avons actuellement un effectif de 20 salariés et nous travaillons en partenariat avec une dizaine de sous-traitants. Au sein du cabinet, l'encadrement hiérarchique de l'équipe est assuré par trois managers et principalement Vincent Guilloux en tant que directeur général adjoint, Laurent Pagnac pour la partie relation partenaires. Y a-t-il plus important aujourd'hui que de trouver du sens à son activité, que ce soit dans des relations partenaires ou hiérarchiques ?

Nous avons fêté en août 2022 à Caen les 30 ans du cabinet, en rassemblant 150 personnes qui ont contribué à jaloner ce parcours. La réflexivité collective est le centre de gravité de l'équipe Solutions Productives, qui est devenue indissociable de ses partenaires et de son entourage scientifique.

FD : Quels sont vos liens avec les lieux de formation en ergonomie ? Quels principaux messages aimes-tu transmettre aux ergonomes en formation ?

Notre équipe pluridisciplinaire est formée de talents issus de diverses écoles et universités comme le CNAM de Nantes et de Paris, l'Université de Bordeaux, des écoles d'ingénieurs du campus de Ker Lann (Rennes), l'École de design à Nantes, des cursus de designers et des métiers de la prévention...En favorisant la diversité des parcours académiques au sein de notre équipe, nous bénéficions d'une richesse de perspectives et d'approches qui nourrissent notre créativité et notre capacité d'innovation. Nous croyons fermement que l'apprentissage ne se limite pas aux programmes universitaires, mais qu'il se poursuit tout au long de la carrière professionnelle. C'est pourquoi nous encourageons nos employés à poursuivre leur formation professionnelle – en mettant l'accent sur l'acquisition de connaissances à travers des cours spécialisés – et à contribuer à des publications professionnelles et à des participations à des congrès.

FD : Quel rôle as-tu joué auprès du Syndicat national des cabinets d'ergonomie (SNCE), puis de CINOV ergonomie ? Ce syndicat qui défend – légitimement bien sûr – les intérêts des cabinets a-t-il une contribution plus large au développement de l'ergonomie ? Le syndicat a-t-il aussi contribué à plus de confraternité dans la compétition commerciale ?

SN : J'ai participé à la naissance du SNCE en 1998, dans l'équipe autour de Pierre Richard, et je l'ai présidé de 2008 à 2011. Ce rôle m'a permis d'avoir une expérience de confrérie riche, où l'enjeu principal était d'essayer de développer du business ensemble, malgré des intérêts divergents et qu'on soit petit ou gros cabinet, ou indépendant.

FD : A ma connaissance, Solutions Productives n'a jamais incité ses collaborateurs à se doter du titre d'Ergonome européen, même si la plupart l'auraient aisément obtenu. Pourquoi ce choix ?

SN : Il est vrai que peu de consultants du cabinet ont le titre d'Ergonome européen mais je ne pense pas que cela soit un obstacle à la pratique de leur activité. En tout état de cause, cette certification est un choix purement personnel et nous n'avons pas à inciter ou non un consultant à faire une demande.

Je l'ai faite moi-même dans les années 1990 mais je n'ai jamais fait de renouvellement depuis car je trouvais les formalités assez « lourdes ».

FD : Si l'on revient à ton itinéraire personnel, tu as choisi de continuer à te former, notamment en psychodynamique du travail. Cela permet de mieux comprendre la construction de la santé des acteurs de l'entreprise ; est-ce aussi utile pour protéger la santé des intervenants ergonomes ?

SN : Je me suis formée en psychodynamique, et j'ai aussi trouvé utile la formation « Risques psychosociaux » mise en place par votre équipe à Bordeaux – j'ai incité plusieurs personnes à la suivre. Notre processus de revue de projets ne peut pas fonctionner si l'intégrité des participants n'est pas mise en avant. Il me semble que nous avons cassé beaucoup d'œufs avant de trouver le bon équilibre, ce qui a conduit à des départs. Nous devons savoir relier la façon d'intervenir et la santé des intervenants.

FD : Tu es ergonome, mais aussi directrice générale d'un système devenu assez gros, et en perpétuelle évolution. Comment l'ergonome apprend-il/elle à devenir manager ? Quels ont été quelques gros

écueils ? Quelques grandes satisfactions ? Quelle part de cela pourrait s'enseigner dans les formations en ergonomie ?

SN : Au départ ergonomiste, devenue dirigeante d'un cabinet en constante évolution, l'apprentissage pour devenir manager a été un processus enrichissant et complexe. L'une des clés a été d'appliquer les principes d'ergonomie à la gestion, en mettant l'accent sur l'adaptation aux besoins changeants de l'organisation et des employés. Apprendre à gérer une équipe a nécessité de développer des compétences en communication, en prise de décision et en résolution de problèmes, tout en restant centré sur l'Humain.

Parmi les gros écueils rencontrés, la gestion du changement a été un défi majeur car ce n'est pas évident pour les collaborateurs de gérer l'articulation entre « directrice » et « collègue », notamment pour ceux qui n'aiment pas la « hiérarchie ». C'est aussi le cas de la nécessité de mettre en place des objectifs commerciaux, en conciliant performance et stratégie. Cependant, les satisfactions ont été très nombreuses, notamment le développement du cabinet depuis plus de 30 ans. Je pense effectivement qu'une part de cette expérience managériale pourrait certainement être enseignée dans les formations en ergonomie dans un chapitre qui pourrait s'intituler « *Démystifier le rôle de dirigeant* » !

FD : Comment Solutions Productives et toi avez-vous traversé la crise sanitaire liée au covid ?

SN : La période covid m'a d'abord montré que tout ce qu'on a fait en 40 ans sur l'ingénierie de la prévention des risques – et la nécessaire participation de tous – peut être balayé en quelques semaines par un gouvernement sous pression. Le pouvoir a été donné aux médecins spécialistes, on a confondu maladie et risques. Dès que la peur prend le dessus, on peut en arriver à jeter toutes les connaissances accumulées à la poubelle. Pourtant, nous en avons des connaissances sur la gestion des risques, sur l'absurdité des règles subies, non construites avec les intéressés. Personnellement, je suis intervenue dans un commerce de vêtements où l'obligation de créer des files d'entrée et de sortie distinctes augmentait considérablement les risques de contamination des vendeurs. L'ANACT, avec son programme *Objectif reprise*, a eu une approche sensée. Elle a soutenu la mobilisation de conseils aux entreprises, tenant compte de leurs spécificités, et impliquant leurs différents acteurs.

FD : Quel regard portes-tu sur la SELF et ses évolutions ?

SN : Les congrès de la SELF nous permettent de publier facilement sur nos interventions et sur nos réflexions à l'articulation entre la pratique et les connaissances. Le problème est qu'il y a de moins en moins de possibilités pour la lecture de ce que publient les autres, tant le nombre de papiers qui sort est important et la pertinence de l'ensemble en prend un coup...

FD : Ta retraite approche. Pourras-tu sereinement passer la main de la direction du cabinet ? Continueras-tu à avoir une activité en ergonomie quand tu seras retraitée ?

SN : La réforme récente repousse cet horizon à trois ou quatre ans. Je pense utiliser un peu de mon temps libre pour continuer à me former en métaphysique, au sens philosophique qui traite de la question « qu'est-ce que la réalité ? ». Ce que j'en découvre me donne beaucoup de clés de lecture pour poser les problèmes autrement, peut-être pour les remettre à l'endroit... C'est sans doute un pas de côté que devrait faire l'ergonomie : le regard métaphysique permet d'approcher autrement des questions comme les RPS, qui ne sont pas réglées par le matérialisme.

FD : Merci Sandrine pour cet entretien.