

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Band:** 75 (2017)

**Heft:** 1

**Artikel:** Rencontre avec Sandro de Gasparo : ergonomie et Human Factors : des différences d'enjeu, de concepts et de méthodes

**Autor:** Gasparo, Sandro de / Guénette, Alain Max / Vukašinovic, Nataša

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-823281>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 09.04.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# RENCONTRE AVEC SANDRO DE GASPARO. ERGONOMIE ET *HUMAN FACTORS*: DES DIFFÉRENCES D'ENJEU, DE CONCEPTS ET DE MÉTHODES

SANDRO DE GASPARO  
*ATEMIS, Département d'Ergonomie et Écologie Humaine, Université de Paris 1*  
*sandro.degasparo@gmail.com*

ALAIN MAX GUÉNETTE ET NATAŠA VUKAŠINOVIC  
*Haute école de gestion Arc*

➤ Le terme d'«ergonomie» semble a priori univoque, or, force est d'admettre que sous cette dénomination des différences difficilement conciliables existent. Sandro De Gasparo retrace l'histoire de l'ergonomie et de ses différentes approches, notamment celle de l'«activité de travail» et celle des «facteurs humains» (ou *Human Factors*). Il précise, en explicitant la visée et les méthodes du Laboratoire au sein duquel il œuvre, la nature de différences rendant ces deux approches contradictoires et peut-être irréconciliables. L'auteur montre comment l'intérêt pour l'activité de travail des membres de l'équipe à laquelle il appartient, conduit à interroger les principes mêmes de l'activité économique et industrielle.

Mots-clés: activité, clinique, travail, activité servicielle, économie de la fonctionnalité.

## INTRODUCTION

L'activité de travail qui est l'objet de travail des ergonomes, semble comporter de nombreuses facettes qui ne sont que très timidement mises en lumière aujourd'hui. Bien que l'on écoute très fréquemment, ces dernières décennies, des discours autour du travail et de l'emploi, l'activité de travail reste très souvent en marge. Elle reste inconsciente tellement elle paraît évidente. Ce que propose l'ergonomie, c'est de traverser l'histoire de l'activité des individus pour tenter de mieux comprendre cet univers bien plus complexe que l'on pourrait l'imaginer. Se joue ici tant les mondes des Hommes que les mondes économiques, techniques, du savoir-faire mais aussi ceux de l'organisation. Comment approcher et faire cohabiter des mondes que la science a mis tant d'années à séparer?

L'entretien qui suit s'inscrit dans la volonté de saisir à l'intérieur de ce qu'il est convenu d'appeler l'«Ergonomics/Human Factors», des différences en matière d'approche du travail et de son organisation, de méthode et d'intervention. L'IEA (International Ergonomics Association) propose une définition «rassembleuse» de laquelle nous partons (cf. première question de l'entretien, page suivante), quoique nous sachions que des différences existent

qui signalent des contradictions entre les approches dite de l'«activité de travail» et celle dite des «Human Factors». Dans un entretien précédent, nous commençons l'exercice avec Johann Petit<sup>1</sup> et le poursuivons cette fois avec Sandro De Gasparo dont nous mettons en perspective la trajectoire maintenant.

Après des activités de recherche en psychologie clinique du travail, Sandro De Gasparo a été ergonomiste interne en milieu hospitalier s'attachant à prévenir les risques, à conseiller l'encadrement, à favoriser les relations sociales et rendre compte du handicap. Il a aussi été ingénieur conseil en prévention des risques au sein d'une institution nationale s'attachant à piloter et animer la politique nationale de prévention à travers le réseau de conseillers en prévention. De 2008 à 2013, il est ergonomiste consultant associé au sein d'un cabinet de conseil en ergonomie. En 2013, il rejoint ATEMIS (département d'Ergonomie et Ecologie Humaine, Université de Paris 1), un laboratoire dont le souci est de concilier activités de recherche et interventions pratiques, devenant membre de l'équipe pédagogique du Master et du DU (diplôme universitaire) du département d'Ergonomie et Ecologie humaine. Il assure encore divers enseignements dans le cadre de programmes Master au sein de diverses institutions universitaires. Ses champs principaux d'activité renvoient à l'ergonomie de l'activité, à la clinique du travail et à l'économie de la fonctionnalité et de la coopération.

Alain Max Guénette et Nataša Vukašinovic.

## ENTRETIEN<sup>2</sup>

*Adhères-vous à la définition de l'ergonomie proposée par l'IEA "Ergonomics (or human factors) is the scientific discipline concerned with the understanding of the interactions among humans and other elements of a system, and the profession that applies theoretical principles, data and methods to design in order to optimize well-being and overall performance."? Sinon à quelle définition vous rangez-vous?*

La définition proposée par l'IEA est évidemment critiquable lorsqu'on se place du point de vue d'une tradition particulière de l'ergonomie – qui est celle de l'ergonomie de l'activité en ce qui me concerne – très ancrée dans l'histoire intellectuelle, sociale et politique d'un pays, la France, et très liée à des personnalités et des débats avec d'autres disciplines. L'IEA représente la communauté internationale des chercheurs et des professionnels de l'ergonomie et toute tentative de définition générique, à cette échelle-là, se décale obligatoirement des singularités historiques locales. Elle a néanmoins l'intérêt de poser une référence, à laquelle chacun peut se confronter et à partir de laquelle nous pouvons discuter nos différentes conceptions de la discipline et de la pratique.

Le premier problème que pose cette définition est d'ordre épistémologique. Le deuxième, qui découle du premier, renvoie à la conception de l'activité. Le troisième concerne l'approche des questions du travail dans le contexte historique de profondes mutations des dynamiques économiques de création de valeur.

Une bonne partie de l'histoire de l'ergonomie francophone s'est constituée à partir d'une critique de l'organisation scientifique du travail, au sens taylorien. Cette critique a pris la forme, désormais classique, de la reconnaissance dans toute situation de travail d'un écart irréductible,

<sup>1</sup> Cf. *Revue économique et sociale*, n°2, 2016, 99-109

<sup>2</sup> Propos recueillis par Alain Max Guénette et Nataša Vukašinovic.

inévitables et, pourrait-on dire, indispensables entre le «travail théorique» (ce qui est demandé sur la base d'une représentation abstraite et générique) et le «travail réel» (l'activité réellement déployée par les personnes, individuellement et collectivement). Elle s'inscrit donc en faux par rapport à cette quête, portée par l'essor de la grande industrie entre la fin du XIX et le début du XX<sup>ème</sup> siècle, d'une optimisation des procès productifs, qui visent à remplacer les savoir-faire de métier par des systèmes techniques, sur la base d'une connaissance scientifique, positive, du fonctionnement des hommes et des systèmes. Au-delà de la critique politique de l'aliénation que produit une telle conception du travail, selon la figure emblématique des Temps modernes de C. Chaplin, l'ergonomie a montré qu'il s'agit là d'une erreur épistémologique, dans la mesure où dans l'activité (travail réel) que déploie le travailleur pour produire se joue autre chose que ce que décrit la tâche dans le registre technique de l'organisation scientifique. Pour le dire simplement, l'activité porte en elle l'intention propre du sujet qui agit, c'est-à-dire qui construit son propre rapport au monde. Aucune théorie n'est en capacité de contenir cette intention, car par définition elle est censée l'évacuer, faire abstraction du singulier et l'intentionnalité humaine. On peut faire une théorie de l'intention (c'est quelque part l'objet de la psychologie, entre autres disciplines), mais pas de l'intention singulière et située de telle personne confrontée à tel moment à telle question pratique dans son activité. Dans ce sens, l'ergonomie de l'activité se situe dans les disciplines cliniques, qui partent du singulier et ont pour vocation d'accompagner des dynamiques humaines «intentionnées», orientées vers la réalisation d'un but qui leur est propre. L'objet de l'ergonomie est alors de problématiser et de mettre au travail cette tension inhérente au travail: la confrontation entre la logique technicienne de l'organisation et de la «tâche» (encore largement inspirée par l'OST) et la logique humaine de l'activité. À partir de là, on ne peut pas s'inscrire dans la conception moderne classique – aujourd'hui largement questionnée par de nombreuses disciplines – entre des disciplines scientifiques d'une part, chargées de produire de la connaissance générique et épurée du réel, et des professionnels, considérés comme des experts techniques, d'autre part, chargés d'appliquer ces connaissances au réel. L'ergonomie de l'activité a émergé dans le contexte historique de remise en cause du taylorisme, à la fois par des mouvements sociaux et par le constat du déclin de la période où la production industrielle était au centre de la dynamique économique et d'un certain projet social de progrès. Le développement des activités de service et les mutations des dynamiques productives, y compris dans l'industrie, nous obligent à reconsidérer notre conception du travail, héritée de cette critique du taylorisme, et des formes d'organisation. Le rôle de l'ergonomie est d'accompagner ces mutations, à partir de situations, de projets, de demandes réelles, situées. C'est de l'expérience réelle – de l'«intervention» dans notre langage – que des connaissances utiles à la réflexion et à la recherche peuvent être produites. L'ergonomie, c'est la prise en compte des enjeux de l'activité dans les systèmes de travail, dans une visée transformatrice. Au-delà du clivage – aujourd'hui peut-être à dépasser – entre questions de santé et critères de performance, la question de l'ergonomie est celle de l'émancipation des hommes et des femmes, de et par leur travail.

*Il semble que l'on utilise le mot «ergonomie» dans le monde francophone en général et en France en particulier, et celui de «Human Factors» ailleurs et particulièrement dans le monde anglo-américain: est-il pertinent de présenter les choses ainsi?*

Au début les deux termes sont très proches. Par exemple, dès 1957 est constituée la Human Factors and Ergonomics Society aux États-Unis. Encore aujourd'hui, une rapide recherche autour des principales organisations nationales et des manifestations scientifiques internationales montre la grande proximité des deux termes, employés quasiment comme des synonymes. En France, le mot «ergonomie» suit une autre histoire, à partir des années 1960. Proposé par K. F. H. Murell, un ingénieur et psychologue gallois, en 1949, pour traiter des problèmes constatés pendant la guerre relatifs à la conception des interfaces Homme-Machine, notamment dans la conduite des avions, le mot est repris en France par un groupe de chercheurs d'horizons différents et de médecins. En 1963 est créée la SELF (Société d'ergonomie de langue française), par un groupe de neuf personnes, qui représentent cette diversité disciplinaire (physiologie, psychotechnique, psychologie du travail, médecine du travail...). Si au début les problématiques sont similaires – et portent sur la nécessité de renouveler les modalités d'organisation de la production, reconnue et soutenue par des politiques nationales et européennes, qui financent les premiers programmes de recherche – deux facteurs sont présents, qui peuvent expliquer la trajectoire originale que suivra l'ergonomie francophone: une forte composante pluridisciplinaire et la présence de plusieurs médecins du travail. Le premier conduira à la conception de l'activité mentionnée plus haut: non pas objet de recherche que l'on peut découper et analyser, mais dimension anthropologique fondamentale, qui demande plutôt la réunion et l'articulation de regards complémentaires. Le second conduira à poser la santé comme une valeur en soi, non subordonnée à la logique d'optimisation des systèmes productifs. On entend parfois: «si les gens se portent bien, c'est le business qui se porte mieux», qui serait une sorte de démonstration par le bon sens du lien entre santé et performance. Or, tout d'abord, les faits montrent qu'il n'en est rien, que cela ne va pas de soi. Ensuite, cela conduit à indexer les enjeux de santé aux exigences de la production. La présence de médecins dans le champ de l'ergonomie (et, pas très loin, de psychiatres préoccupés par la psychopathologie du travail), et leur attitude qui a permis à cette nouvelle discipline de se développer de manière autonome – ce n'est pas le cas dans d'autres pays – a fait de la santé un pôle tout aussi important que celui de l'efficacité, comme on disait, ou de la performance, comme on dit aujourd'hui. La place du travail dans l'histoire singulière des personnes, dans leur propre construction et leur devenir, ainsi que dans la vitalité des collectifs et la qualité des liens sociaux noués à l'occasion du travail, ce sont des exigences tout aussi centrales que celles relatives à la viabilité des organisations et des systèmes productifs. C'est peut-être une lecture personnelle de cette histoire, mais je pense qu'il y a là une spécificité forte de l'ergonomie francophone, sur les plans épistémologique et politique. Pourquoi francophone? Parce que dès la création de la SELF, les «pionniers» venaient de plusieurs pays francophones (France, Belgique, Suisse...) et que par la suite cette tradition s'est développée dans d'autres pays francophones (Québec...) ou francophiles (Brésil...).

*Aujourd'hui les deux termes «ergonomie» et «facteur humain» sont présentés comme étant équivalents: qu'en pensez-vous? [je pense à l'article de 2012 notamment de Dul et al. (notamment Falzon)]*

La définition et les débats actuels au sein de l'IEA indiquent la recherche d'une nouvelle convergence entre les deux termes, sous la houlette de la conception évoquée précédem-

ment. Il est vrai qu'en France, on fait encore la différence entre les deux, pour distinguer deux approches différentes du travail et de l'intervention. Les Human Factors appartiennent davantage au champ de l'ingénierie et de la conception (avec cet objectif d'«optimiser» les systèmes sociotechniques), alors que l'ergonomie se veut davantage au croisement de plusieurs disciplines, notamment dans les sciences humaines et sociales.

Du point de vue des pratiques professionnelles, il existe une grande diversité de croisements entre l'intitulé du poste ou du service – en fonction aussi de leur rattachement dans l'organisation – et la pratique de qui l'exerce, en fonction des formations, des parcours et des sensibilités. Il existe des ergonomes, dans des postes d'ergonomes, qui déploient une approche très «FH», comme il existe des ergonomes, dans des fonctions FH (ou FHO, avec la dimension organisationnelle), qui cherchent à porter le point de vue de l'activité dans l'organisation. Je pense qu'il est important de savoir de quoi on parle, d'où on parle et ce qu'on vise à travers notre action. D'autant plus dans un contexte où les mots prennent des significations différentes à partir de choix institutionnels. Je reste attaché à une distinction des deux champs, qui renvoie aux positions épistémologiques et pratiques que j'ai tentées de décrire. Alors que l'approche par «facteurs» renvoie au besoin de découpage classique de l'OST, l'ergonomie propose une approche par l'«activité», qui est l'engagement vivant, singulier, d'individus et de collectifs, qui cherchent plutôt à relier, à recréer une unité de l'expérience, nécessaire à la vie et la création de valeur. Il y a deux approches de la vie, dans sa dimension existentielle, et deux types de rapports à la dimension économique du travail.

*On parle beaucoup d'intervention en ergonomie, comme si il y avait qu'un seul mode d'intervention. Dans le champ francophone quelles sont les différents modes proposés par les différent-e-s protagonistes?*

Le mot «intervention» renvoie moins à une pratique professionnelle unique qu'à un modèle d'action. Une collègue du CNAM, Anne-Lise Ulmann, parle de posture intervenante, qui peut se retrouver dans des métiers très différents, y compris en dehors du champ de l'ergonomie. D'ailleurs, l'intervention en ergonomie hérite, me semble-t-il, de deux histoires. D'une part, une tradition de l'intervention plus ancienne, qui se situe dans le champ de la sociologie et de la psychosociologie, avec une dimension politique importante (bien qu'avec une grande diversité de positions). D'autre part, celle des métiers du conseil – la consultance – qui ont construit dans les années 1980 le métier d'ergonome consultant. Mais ce métier n'aura pu naître qu'après cet acte fondateur, que Catherine Teiger décrit comme le jour où «les ergonomes sont sortis du laboratoire» (2006, dans PISTES 8-2); l'intervention indique alors une démarche au plus près des situations de travail.

L'intervention renvoie à cette nécessité pour l'ergonome d'aller voir au plus près du travail réel pour pouvoir en dire quelque chose et de s'inscrire dans une dynamique de transformation, qui est aussi une histoire à partager avec les protagonistes de la situation de travail. Intervenir signifie «se mêler» de la vie des autres, mais aussi à la vie des autres, du point de vue de leur travail bien sûr, mais aussi de leur vie si on tient le concept d'activité. Cette figure de l'«intervenant» se détache d'une part de celle du «chercheur», au sens de la neutralité, de la distance nécessaire pour ne pas biaiser l'objet; d'autre part de celle de l'«expert», au sens de celui qui sait et dit ce que les autres doivent faire. Cela est facile à dire, mais la construction de la posture reste une question vive pour tout professionnel, elle est constamment

interpellée dans toutes les formes de pratiques (par la logique du commanditaire, par les représentations sociales... par le désir propre de l'ergonome). Comme le dit Yves Schwartz, il y a quelque chose d'inconfortable dans cette posture, de jamais réglé.

La pratique de l'ergonomie est ensuite très variée: on trouve des ergonomes conseils, des ergonomes enseignants-chercheurs, des ergonomes dans les champs de la prévention ou de la conception, qui peuvent exercer soit dans des organismes institutionnels ou intermédiaires, soit en interne dans des grandes entreprises ou administrations. Cela donne une grande diversité de pratiques et donne de la force à la discipline et à la communauté. Chacun est confronté d'une manière spécifique à la question de l'ajustement de la posture ergonomique dans sa pratique.

*Parmi les ergonomes intervenants on distingue donc bien les approches émanant d'institutions universitaires, mais que dire des autres approches consultantes? Y a-t-il des recherches sur ce thème?*

Le métier d'ergonome conseil se développe à partir des années 1980 et est aujourd'hui très bien installé dans la communauté professionnelle et de plus en plus reconnu socialement. Il existe par exemple un syndicat des cabinets conseil en ergonomie.

Sur le plan professionnel, on peut même dire que la méthodologie d'intervention s'est forgée très largement sur la base du métier du conseil, qui a dû se démarquer à un moment de la démarche de recherche. Cet effort de démarcation a mis en place des jalons méthodologiques et déontologiques qui font partie de ce que l'on apprend habituellement dans les formations universitaires: la reformulation de la demande, la rédaction d'une proposition d'intervention, l'observation et l'analyse du travail, les étapes de validation et restitution, la séparation d'une phase de diagnostic et d'une phase d'accompagnement... Tous ces éléments sont de plus en plus questionnés à partir d'autres métiers de l'ergonomie, par exemple par les ergonomes internes ou ceux qui exercent dans des cadres plus réglementés (l'expertise CHSCT, les services de santé au travail par exemple).

Sur le plan de la recherche, les réformes en cours de l'enseignement universitaire et de l'activité académique ne favorisent malheureusement pas les liens qui nous sont indispensables entre la recherche et la pratique. C'est une question d'actualité pour la communauté des ergonomes, car la recherche risque de s'éloigner des questions d'intervention... et les jeunes ergonomes risquent de privilégier – et c'est déjà le cas – les métiers du conseil, pour faire de l'intervention, en fragilisant la relève sur le plan universitaire. En ce qui concerne la recherche sur la pratique d'intervention, il faut signaler plusieurs travaux de l'équipe de Bordeaux, menés sous la responsabilité de F. Daniellou, qui a accordé à cette question une importance particulière, précisément pour construire une légitimité académique de la démarche d'intervention, comme démarche de recherche.

*Pouvez-vous expliquer le mode d'intervention d'ATEMIS, l'organisme auquel vous appartenez?*

ATEMIS (Analyse du travail et des mutations dans l'industrie et les services) est un laboratoire d'intervention et de recherche indépendant, créé en 2001. L'enjeu était dès le départ de créer un espace à la hauteur des questions posées par les transformations du travail que nous vivons. Le projet d'ATEMIS repose sur trois principes. Le premier est celui de la

pluridisciplinarité, dans le champ des sciences humaines et sociales du travail: l'équipe est aujourd'hui composée par des économistes, des ergonomes, des psychologues, des sociologues, de collègues issus des sciences de la gestion. C'est indispensable dans l'intervention de pouvoir mobiliser plusieurs registres d'analyse. Le second est celui d'articuler la recherche et l'intervention, dans le même mouvement: l'intervention n'est pas un «terrain» de recherche, la recherche n'est pas un retour réflexif successif à la pratique (bien que cela puisse exister, sans être l'essentiel). L'intervention à partir des problèmes réels rencontrés par les acteurs de l'entreprise, tels qu'ils les formulent, représente une occasion de construire de nouveaux savoirs, adossés de manière rigoureuse à des théories et des traditions disciplinaires très précises. L'exigence de construire des méthodologies d'action dans le réel demande d'élaborer des concepts – que nous appelons «concepts opératoires» – permettant de saisir ce qui est en jeu. C'est là où la pluridisciplinarité est capitale. Par exemple, la professionnalisation du management sur les questions du travail crée des effets de déplacement qui se jouent à la fois sur le plan subjectif – et il faut alors avoir une théorie des enjeux psychiques du travail –, sur le plan de l'organisation – et il faut avoir une théorie de l'organisation, qui permette d'en expliciter les dynamiques –, sur le plan du modèle économique de l'entreprise – et il faut avoir une théorie éclairant les rapports entre travail et modèle économique d'entreprise. Il s'agit alors de construire des concepts qui permettent de penser ces articulations, les mettre à l'épreuve du réel à travers des méthodologies d'accompagnement. Le troisième principe est celui du projet politique qui sous-tend notre activité: l'élaboration de nouveaux modèles d'organisation et de «faire entreprise» capables de répondre aux enjeux du développement durable et de la centralité du travail dans la vie psychique et sociale. Il s'agit de penser des alternatives aux impasses actuelles du modèle industriel et de ses héritages.

Les modes d'intervention sont très divers, selon les «entrées» et les demandes. Nous accompagnons des organisations (entreprises, collectivités, administrations) sur des questions touchant le rapport entre la santé, le travail et le management, à travers par exemple des problématiques de prévention des risques professionnels ou des projets de conception de nouvelles situations de travail (organisations, espaces, procès). Ici l'analyse du travail doit permettre d'éclairer les liens entre des questions stratégiques et des questions opérationnelles, liées à l'exercice concret du travail des professionnels. Nous accompagnons ensuite des entrepreneurs qui souhaitent quitter le modèle productiviste (fondé, pour le dire rapidement, sur la vente concurrentielle d'un flux matière), qui les met dans des impasses, pour chercher de nouveaux modèles d'affaires capables de valoriser le travail réel, les relations entretenues dans leur territoire et de respecter les enjeux sociétaux et environnementaux du moment. Ce sont des accompagnements collectifs, avec des temps individuels pour entrer plus finement dans l'activité de l'entreprise et repérer les potentiels de transition. La question du travail n'est pas première ici, mais elle se pose systématiquement: quelle connaissance a le dirigeant de la valeur réellement créée par ses salariés? Quelles formes d'organisation pour favoriser la coopération? Quels supports de la prescription, quand on dépasse la logique de la tâche ou du management par objectifs? Quelle conduite de la transition, lorsque le changement souhaité modifie le travail des personnes? Enfin, nous accompagnons des territoires ou des organismes en charge de dynamiques territoriales. On peut prendre l'exemple d'une collectivité territoriale, située dans un ancien bassin minier, qui rebâtit une politique de développement local respectueuse de son histoire et de son

environnement; cela passe par un travail avec toutes les parties prenantes (entreprises, habitants, associations, administration, élus), qui modifie la manière traditionnelle de travailler: le rapport des entreprises à la collectivité, les relations entre élus et services de l'administration, l'attitude des habitants vis-à-vis des institutions, la coordination des activités associatives, etc. Inscrire une politique de développement dans une véritable démarche de développement durable passe par la création de ce qu'on peut appeler un «écosystème coopératif», qui demande alors de revoir la manière de travailler de chacun. On retrouve la centralité du travail réel.

*Vous vous intéressez au sein d'ATEMIS à l'économie servicielle: pouvez-vous développer les tenants et aboutissants de cette approche?*

Il s'agit avant tout de reconnaître la fin de la période historique marquée par l'industrie, comme moteur de progrès social et comme mode de production et d'organisation du travail. Mais la période a été longue et il est fort difficile aujourd'hui d'en sortir, tellement nous sommes habités par cette logique, qui a construit aussi toute une organisation sociale directement rattachée à ce mode de production.

À partir du constat d'un effet ciseau, à partir des années 1980, entre le déclin de la production industrielle, dans les pays développés, et l'essor des activités de service, certains économistes et sociologues se sont intéressés aux spécificités de ces activités. On passe ainsi d'une description macroéconomique à une recherche sur le plan des transformations du travail et des dynamiques productives. Quand on s'intéresse aux activités de service, on se rend compte que le travail, en tant que processus de création de valeur, change de nature. La notion centrale, reconnue par tous les auteurs qui se sont penchée sur l'activité de service, est la «coproduction»: la valeur effective du service rendu (son utilité, sa pertinence au regard du besoin du bénéficiaire) ne tient pas que à l'acte du professionnel, mais se construit dans la relation entre producteur et bénéficiaire. La création de valeur tient à ce qui se joue dans l'ici et maintenant de la relation concrète, qui demande un engagement des deux parties. Ce fait fondamental, dans la nature économique du travail serviciel, modifie profondément la donne du point de vue de l'organisation: on ne peut plus penser comme avant la prescription, l'organisation, les modalités d'évaluation, l'environnement technique, le modèle d'affaires de l'entreprise et donc les registres de la performance. Si dans le modèle industriel le travail réel est second, comme processus d'ajustement indexé aux limites formelles de la conception de la tâche, dans l'activité de service le travail réel est premier, dans la création de valeur. C'est ce basculement qui nous invite à revisiter le modèle économique de la production de valeur, en partant du travail et des relations de coopération.

Nous travaillons, au sein d'ATEMIS, à l'élaboration d'un modèle appelé «économie de la fonctionnalité et de la coopération» (EFC), qui s'appuie sur ce levier offert par l'activité de service, tout en insistant sur la perspective politique du développement durable, qui introduit le territoire comme échelle d'action, et sur la centralité du travail, qui introduit les enjeux de la subjectivité dans la question de la santé et du lien social. Ce n'est pas un modèle théorique prêt-à-l'emploi, mais un chantier permanent qui se nourrit des expériences concrètes d'accompagnement des dirigeants, des entreprises et des territoires, selon la démarche exposée précédemment.

*À relire l'ouvrage dirigé par F. Daniellou «L'Ergonomie en quête de ses principes. Débats épistémologiques» on peut remarquer qu'un des pionniers de l'ergonomie, Alain Wisner, est réticent quant à l'accent mis sur l'organisation. Pensez-vous qu'aujourd'hui il serait d'un avis différent?*

Il est important de situer les propos de Wisner dans le contexte de l'histoire de la discipline. Alain Wisner était convaincu que la création de la nouvelle discipline ergonomique – tâche à laquelle il s'est fortement attaché, avec succès – devait répondre à des problèmes concrets, venant de la «demande sociale». Ce n'est pas de la recherche fondamentale, mais un développement scientifique et conceptuel au service de l'action de transformation. Or à une époque, ce n'était pas du tout évident qu'un ergonomiste intervienne sur des questions d'organisation, qu'il puisse espérer avoir une quelconque légitimité ou influence sur des choix relatifs au système organisationnel. Sa réserve ne relevait pas d'une opposition aux questions d'organisation, mais venait de la crainte que cela ne fragilise l'action de l'ergonomiste dans sa pratique, vis-à-vis de ses interlocuteurs. C'est la raison pour laquelle, par exemple, tout en soutenant les travaux de la psychopathologie du travail relancés dès la fin des années 1970 par C. Dejournès, il souhaitait que cela reste un domaine à part de l'ergonomie. Il a lui-même développé une approche plus large des systèmes de production à travers l'anthropotechnologie, qui montre son intérêt évident pour des questions d'organisation, y compris dans leur dimension culturelle, mais qui dépassaient le périmètre au sein duquel il pensait devoir concentrer les efforts pour la construction de l'ergonomie comme discipline.

L'ergonomie a appris progressivement à questionner l'organisation du travail. Sur le plan théorique, grâce aux apports de sociologues comme G. de Terssac, J-D Reynaud, B. Maggi. Sur le plan de la pratique, grâce d'une part au développement des démarches de conception des systèmes de travail, avec des méthodologies de plus en plus précises et progressivement reconnues par les acteurs de l'entreprise. L'ergonomiste sait aujourd'hui apporter une vraie valeur ajoutée aux responsables de projets, pour instruire et conduire des projets de conception ou de transformation, grâce à une meilleure prise en compte du travail. D'autre part, en raison de l'explosion des TMS, comme problématique nouvelle de santé au travail. Face à ces «nouveaux troubles», comme nous avons proposé de les appeler avec un collègue, catégorie qui intègre aussi les troubles psychosociaux apparus plus récemment, les approches classiques de la prévention des risques ont été mises en échec. La prévention du risque selon le schéma «identification du danger – évaluation des conditions d'exposition – mise en œuvre d'une action correctrice» ne marche pas. Le paradigme de l'exposition, issu des problèmes classiques de l'industrie (accidentologie liée aux machines, intoxication liées aux substances chimiques, maladies dues au dépassement de seuils limites d'exposition tolérés par le corps), n'est pas opérant vis-à-vis de risques qui sont inhérents à l'activité. D'où la nécessité de situer l'activité dans le processus de production et donc dans le périmètre des choix d'organisation. Un ouvrage édité par l'ANACT autour des années 2000 a donné le ton: «TMS et travail: quand la santé interroge l'organisation». On quitte les conditions de travail au poste, pour ouvrir la focale à la situation de travail, déterminée par les modes d'organisation.

L'intervention sur les questions d'organisation est un acquis, qui n'a pas toujours été là.

*Vous enseignez à l'Université de Paris 1. En quoi votre approche sous la houlette de François Hubault se distingue-t-elle des autres approches francophones?*

L'histoire de l'enseignement de l'ergonomie à Paris 1 est très ancienne, bien que généralement moins connue. La figure à l'origine de cette histoire est Pierre Cazamian. Il était médecin aux Charbonnages de France, où il a contribué à créer un Centre d'Études et de Recherches d'Ergonomie Minière, après plusieurs années de lutte pour faire reconnaître la silicose des mineurs comme maladie professionnelle, contre le lobby des entreprises qui s'y opposaient. En 1972, à la suite de la loi Delors qui inaugure la formation professionnelle continue en France, est créé le Centre d'Éducation Permanente à Paris 1, dirigé par René Passet, professeur d'économie dans la même université. Souhaitant introduire un enseignement orienté vers les problèmes des entreprises, A. Wisner lui conseille de se tourner vers P. Cazamian, qui crée alors le Département d'Ergonomie et d'Écologie humaine. Il propose à François Hubault, qui préparait une thèse en économie avec R. Passet, de le rejoindre.

L'intitulé du département peut paraître aujourd'hui complètement avant-gardiste, mais ce ne fut pas le cas à l'époque. Alors que Wisner visait à construire une discipline académique reconnue institutionnellement, sans prendre trop de risques comme nous l'avons vu, Cazamian était dans un autre état d'esprit. Il avait surtout – et déjà – pour question centrale celle de l'activité, à entendre comme le rapport de l'Homme à son environnement (d'où la notion d'écologie humaine), dont le travail n'est qu'une des scènes, bien que celle où se jouent des tensions majeures de la vie en société. De son expérience dans les mines, il a retenu, sur le plan biologique, l'importance du cycle circadien et des temps de récupération, situés en dehors du temps de travail formel et en dehors de l'entreprise: on ne comprend pas les efforts consentis au travail sans prendre en compte ce qui se passe dans le hors travail. C'est un continuum. Sur le plan de la culture, il découvre que le travail contribue à organiser la vie des mineurs dans la collectivité et aux formes de socialisation, de solidarité; il existe une culture des mineurs qui dépasse le périmètre local et qui se transmet entre générations, qui se retrouve dans des endroits éloignés. Tout en étant très dur, le travail des mineurs permet à Cazamian d'accéder à des dimensions qu'on ne trouve pas dans les premières études du CNAM, centrées surtout sur les ateliers taylorisés. L'activité déborde le périmètre du travail prescrit: la tâche, le poste, l'entreprise; l'approche écologique cherche à appréhender le travail du point de vue de l'activité.

«L'ergonomie est la science du travail aliéné», écrit Cazamian dans son *Traité*. Sa visée est d'emblée d'œuvrer pour l'émancipation de l'Homme, qui passe par une émancipation du travail, c'est-à-dire par une réintroduction de l'activité dans celui-ci.

François Hubault introduit un cours d'économie en ergonomie dès 1972; c'est inédit... jusqu'à aujourd'hui! Le reste de l'équipe est composé d'une psychologue clinicienne, d'un médecin, d'un métrologiste... Il y a une grande ouverture intellectuelle, comme le montrent les «séminaires de Paris 1» organisés chaque année depuis 1974 et tous publiés.

Je reprendrais ici juste une notion de Cazamian, qui constitue un fil rouge que nous continuons à transmettre et qui peut assez bien caractériser cette tradition: «l'approche contradictoire». L'expérience du monde, la vie sociale, et encore plus le travail, sont traversés par des contradictions, c'est-à-dire par des conflits de logiques. Mais ce n'est pas là le problème! Car l'activité humaine consiste précisément à trouver une certaine cohérence, celle du sujet en activité, à élaborer des compromis opératoires, à créer des articulations qui ne lui pré-

existent pas. Le rôle de l'ergonomie est d'identifier et de reconnaître ces contradictions, car alors on peut aussi reconnaître l'activité humaine. Il ne s'agit donc pas de reconnaître dans l'écart un motif de dénonciation des limites de la prescription (la critique d'un bureau des méthodes trop éloigné du réel...) et de viser alors sa réduction par une «amélioration» de la tâche ou des conditions de travail. Il s'agit de reconnaître dans l'écart les conditions d'existence de l'Homme, qui est un être d'activité, constamment en rapport avec son environnement. Soit dit en passant, c'est une position étonnamment proche de celle que développera Yves Schwartz à partir de la philosophie de la vie de Canguilhem, avec la notion de «débat de normes».

*Pouvez-vous retracer l'évolution historique du couple «contextes-besoins» dans les dernières décennies? Autrement posée: quelles sont les questions successives prégnantes ces décennies [pouvez-vous proposer une sorte de typologie?]*

Si on procède par décennies, qui sont une maille assez large mais permettent de repérer des grandes questions, on peut commencer par les années 1970. Le contexte est celui de l'après '68, caractérisé par une remise en cause du taylorisme et la recherche de nouveaux leviers de productivité. On y trouve la création de l'ANACT et plusieurs programmes de recherche qui ont favorisé le développement des études sur le travail et de l'ergonomie. Sans oublier la demande syndicale d'études et d'interventions dans les milieux de travail. Les années 1980 sont celles d'une prise d'autonomie de l'ergonomie vis-à-vis de la recherche et la naissance du métier du conseil, qui répond à des problématiques variées: prévention des risques, fiabilité et sécurité des systèmes à risque, amélioration des conditions de travail. Les politiques des années 1980 se font ressentir dans la décennie suivante, les années '90, caractérisées par le développement rapide des problèmes de TMS. D'abord dans l'industrie, puis rapidement dans tous les secteurs d'activité. C'est la période de confrontation entre l'approche de l'INRS, très orientée sécurité, et celle de l'ANACT, qui va innover toute la culture de la prévention grâce à l'ouvrage déjà cité. Derrière un voile de silence social, c'est aussi l'émergence d'un phénomène nouveau: les suicides sur le lieu de travail; il s'agit de la pointe d'un iceberg qui va émerger progressivement au cours de la décennie suivante, qui va prendre le nom de «risques psychosociaux», pour désigner un ensemble assez large de troubles touchant la sphère psychique et relationnelle.

Je propose là un aperçu très condensé, très partiel et centré sur les questions de santé au travail, mais qui a du sens au regard des mutations du travail et des rapports de force dans la société. La mise en cause du taylorisme, qui semblait promettre un renouvellement des organisations, est de fait remplacée par le mouvement de la financiarisation progressive de l'économie, qui au lieu de chercher d'autres modèles met encore plus la pression sur un modèle à bout de souffle, économiquement et socialement. On en voit les conséquences d'abord dans les corps... puis dans la tête des gens, qui ne tiennent plus.

*Dul et al (2012), article cité plus haut, distinguent des enjeux présents et futurs de l'«ergonomics/Human Factors», que pensez-vous des pistes tracées et quels sont d'après vous les enjeux principaux de l'ergonomie aujourd'hui?*

L'article développe la vision classique des Human Factors, qui consiste à adapter le système (technique, organisationnel) aux caractéristiques du travail humain, étudiées scientifique-

ment, afin d'atteindre le double objectif d'amélioration de la performance et du bien-être. Mais la question des formes d'action, d'intervention, n'est pas problématisée. Cela suppose qu'on se situe toujours dans le schéma d'un expert qui agit de l'extérieur, sur la base de paramètres génériques et indépendants de la singularité de la situation, selon le principe de l'«application» des connaissances à la réalité.

Trois séries de questions ne sont pas suffisamment traitées à mon sens, dans la continuité de mes propos précédents. La première procède du constat, mentionné dans l'article, du passage d'une économie tirée par la production industrielle de masse au développement d'activités de service et, comme il est dit également, au développement de petites entreprises. Comme j'ai tenté de le montrer, cette transition modifie profondément la nature du travail, et la place de l'activité humaine dans la dynamique productive. Le rapport entre conception et réalisation du travail doit être revisité: on n'est plus dans le schéma du travail humain censé réaliser un procès productif conçu et programmé à l'avance; l'activité de travail devient première dans la dynamique productive, l'organisation et la technique doivent se mettre au service du travail réel. C'est une inversion de la logique.

Les deux autres questions se posent à propos des deux termes, employés à plusieurs reprises mais sans être clairement définies: la performance et le bien-être. La performance est renvoyée aux registres de la productivité, de la qualité, de l'innovation, de la flexibilité, de la résilience... Dans le modèle de l'organisation de type industriel, ces éléments font l'objet d'un effort de stabilisation de la part des concepteurs, qui édictent des normes et des règles à suivre. Dans les activités de service, tous ces registres se jouent dans la relation avec le bénéficiaire, qui mobilise un ensemble de ressources immatérielles (compétence, entente, confiance, bienveillance, écoute) qui dépendent directement de l'engagement des personnes. Si dans la production d'un bien manufacturé la qualité (à laquelle est rattachée la valeur du bien) tient à la conformité du produit aux normes définies dans la phase du design, dans l'activité d'une infirmière la qualité effective d'un soin tient à ce qui se passe hic et nunc dans sa relation avec le malade. Quelle évaluation de la productivité? Si on applique un ratio fondé sur la corrélation entre un temps chronométré et un acte prescrit, on traite le soin comme un «quasi-bien», pour reprendre nos termes. Or la durée du soin et l'effet du soin sur le malade – largement dé-corrélés entre eux – dépendent d'un ensemble de déterminants non mesurables: l'entente au sein de l'équipe soignante au moment des transmissions, la disponibilité de l'infirmière à détecter des signes émergents chez le malade, le sentiment de sécurité et de confiance de ce dernier à son égard. On sort alors du domaine du calcul, pour entrer dans une problématique bien plus ouverte.

Le «bien-être» mériterait aussi une discussion théorique, en particulier pour discuter le rapport du vécu subjectif avec le travail. La santé au travail est en réalité le plus souvent associée aux risques et aux effets nocifs du travail. L'action en «santé et sécurité» consiste alors à réduire les risques ou protéger le travailleur des toxicités du travail. Quand on parle de «plaisir», de «développement personnel», on engage souvent des actions à côté du travail, pour créer une sorte de soupape de respiration psychique à la marge de la définition d'un poste, d'une mission, de la production attendue. La psychodynamique du travail, discipline proche de l'ergonomie de l'activité, nous enseigne cependant que le travail joue un rôle central dans la construction de l'identité des personnes et de leur équilibre psychosomatique, autrement dit de leur santé. Le travail représente une occasion toute particulière d'éprouver

son rapport au monde dans une sphère socialisée, où on met en jeu ses aspirations, ses fragilités, ses failles personnelles pour les dépasser et dans l'espoir que cet effort soit reconnu par les autres. C'est donc dans l'épreuve même du travail, c'est-à-dire dans l'expérience de l'écart irréductible que nous avons vu au tout début de notre échange, que se joue la santé des personnes. La santé au travail, dans un sens positif, exige donc une organisation capable de laisser faire cette expérience, mais surtout de la reconnaître, sur le plan professionnel, managérial et économique.

À mon sens, l'enjeu de l'ergonomie est aujourd'hui d'avancer sur une nouvelle conception du lien entre la santé et la performance, dans la perspective «écologique» ouverte par Cazamian. Cela demande de sortir du périmètre de l'entreprise, pour interroger le rapport de celle-ci à la Cité: en quoi la production apporte de la valeur à la communauté? En quoi le travail participe à créer du lien social entre personnes, selon cette modalité particulière qu'est la coopération et qui permet de faire la paix? En quoi le travail répond aux grands enjeux sociétaux du moment: la réduction des flux matières, une mobilité et une alimentation plus saines et raisonnées, la transmission de la culture? L'ergonomie a acquis une grande finesse dans l'analyse du travail réel et dans sa capacité à problématiser des enjeux d'organisation et de conception: au service de quel projet sociétal? Il s'agit peut-être de rallumer une certaine ambition politique que l'ergonomie francophone contient en elle depuis ses origines.

# Revue Economique et Sociale

75 ANS D'ACTUALITÉ RÉFLÉCHIE.

*Des idées novatrices, des points de vue rigoureux, des auteurs engagés.*

Souscrivez à un abonnement à la RES: parution trimestrielle ininterrompue depuis 1943.

Plus d'info sur [www.revue-res.ch](http://www.revue-res.ch)

Je m'abonne à la Revue économique et sociale  
pour l'année 2017

Abonné Suisse > CHF 85.-

Abonné Europe > CHF 95.-

Compte CCP: 10 - 7100 - 0

UBS 243-449805-40 swift UBSWCHZH10A

IBAN ch40\_0024\_3243\_4498\_0540k

Société d'études économiques et sociales

L'Internef - UNIL / 1015 Lausanne

tél 021 691 53 27 / fax 021 692 33 85

e-mail [infosees@unil.ch](mailto:infosees@unil.ch)

Nom .....

.....

Titre .....

Organisation.....

.....

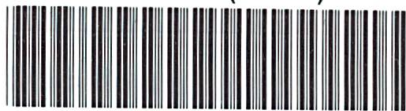
Adresse .....

.....

Date .....

Signature .....

SOZARCH (Zürich)



EM000008668106

# UNE BANQUE QUI CIBLE LA PROTECTION DE VOTRE TEMPS LIBRE ET DE VOS AVOIRS.

Aux côtés des personnes et des familles,  
avec attention, rigueur et réactivité.

- Private Banking
- Epargne sécurisée
- Prévoyance
- Planification patrimoniale
- Financements hypothécaires

