

L'ERGONOMIE ET L' « ADAPTATION DU TRAVAIL À L'HOMME », UNE MAXIME DÉSUÈTE ?

Fabien Coutarel

L'ergonomie vise la conception de situations de travail selon des critères de santé et de performance. L'ergonome contribue donc à divers types de projets en fonction des demandes qui lui sont faites ou qu'il fait émerger. Ce positionnement de l'ergonomie est spécifique de par sa visée transformative – il s'agit moins de décrire que de transformer – et l'articulation qu'elle opère entre des enjeux généralement pensés de manière contradictoire. Les proximités entre ergologie et ergonomie ont pu de nombreuses fois être explicitées et entretenues au travers de cette orientation fondamentale commune qu'est de penser le travail et l'expérience qu'il représente.

Depuis son émergence, l'ergonomie a porté haut et fort ce principe devenu maxime : « l'ergonomie, c'est l'adaptation du travail à l'Homme », sous-entendant qu'elle n'est pas « l'adaptation de l'Homme au travail ».

Dans le contexte du XX^{ème} siècle où il s'agissait de dénoncer les effets sur l'Homme de nouvelles formes d'organisation du travail (Antoine Lavoisier), où il s'est progressivement agi de fournir aux concepteurs des situations de travail des préconisations pour les améliorer, et où maintenant l'ergonome accompagne de plus en plus souvent des projets de conception, cette maxime conserve-t-elle toute sa pertinence ? L'ergologie peut-elle nous aider à instruire cette question ?

Bien sûr nous ne prétendons pas aujourd'hui que l'effort de transformation ne se situe plus principalement du côté du travail. La dégradation générale des conditions de travail depuis les années 1990 est largement admise et pourrait permettre de soutenir encore longtemps le principe. Cependant, la dégradation des conditions de travail ne constitue pas la seule caractéristique du travail d'aujourd'hui ; une autre, fondamentale, réside dans la permanence du changement (Elisabeth Dugué). Les organisations changent du jour au lendemain, les ateliers sont reconfigurés pour produire de manière plus flexible, plus spécifique. Des intérimaires sont recrutés temporairement. L'heure de fin de la journée de travail n'est pas définie, pour pouvoir répondre aux commandes passées avant midi. Les managers sont de passage, se voient attribuer des missions et des objectifs à court terme. Les remplir leur permettra rapidement d'évoluer dans leur carrière et donc – puisque cela va avec – de changer d'entreprise, de secteur...

L'ergonomie s'appuie sur une approche systémique des situations de travail. Elle postule que l'activité ne peut se comprendre autrement que dans son unité par-delà les analyses spécifiques possibles de telle ou telle dimension. Les situations de travail sont donc singulières et les réponses le plus adaptées

le sont également. Donc, transformer le travail pour réduire les contraintes pesant sur les travailleurs, certes... mais quelle « rentabilité » de l'investissement ergonomique si les réponses d'aujourd'hui seront dépassées demain ? Le changement permanent rend éphémère la réponse ergonomique.

Face à cette situation, et dans une certaine continuité avec un ensemble de travaux basés sur la formation à l'analyse du travail (Catherine Teiger), nous émettons l'hypothèse que la transformation de l'environnement de travail, si elle reste indispensable, pourrait devenir secondaire face à l'enjeu du développement des activités elles-mêmes et donc des acteurs. Il ne s'agirait plus pour l'ergonome de transformer lui-même les situations, mais de développer par le projet la capacité des acteurs à opérer des transformations. Ce changement de cible de l'action ergonomique n'est pas anodin : il invite à des développements méthodologiques où la mobilisation des acteurs devient stratégique, où la formation tient une place centrale.

Cette réorientation paraît bien sûr opportune, en tant que réponse à l'évolution contemporaine du travail. Nous y voyons également une occasion d'approfondir les proximités entre ergologie et ergonomie sur deux points.

1) Concernant la cible de l'action ergonomique. Il s'agirait pour l'ergonome, et au prétexte du projet, de développer les capacités des acteurs à faire face aux défis quotidiens du travail, donc leur activité de renormalisation du milieu professionnel. Ce faisant, il ne s'agit plus par l'intervention ergonomique de réduire les contraintes du travail, sorte de vision « a minima », mais de contribuer directement à la

construction de la santé, au sens de Canguilhem. L'ergologie peut aider les ergonomes à assumer une plus forte prétention.

2) Concernant la réponse à construire au problème justifiant la demande d'intervention ergonomique. Le discours des ergonomes est souvent empreint d'un certain mépris quasi-historique pour les formes d'organisations du travail dont on constate les effets. L'ergologie invite à plus d'humilité dans le jugement opéré par les ergonomes sur ces formes d'organisation du travail. Que l'on parle de Taylorisme, de Kaizen, d'Amélioration Continue, de Lean... et lorsque l'on décide d'en parler à partir de situations concrètes de vie au travail, alors nous devons constater qu'il n'existe aucun endroit où ces modes organisationnels prennent des formes similaires... Parler « du » Lean, c'est d'une certaine manière discréditer l'activité des travailleurs qui y œuvrent. Il n'y a probablement pas de « bonne organisation » à opposer à ces modes décriés. La bonne organisation du travail est celle que l'on fait sienne, que l'on a contribué à mettre en place et que l'on adapte en fonction des circonstances.

S'agit-il pour autant d'« adapter l'Homme au travail » ? Pas davantage. Si l'on considère l'activité, ou le travail, comme cette expérience-épreuve de soi au milieu visant à redéployer l'usage de soi par soi, il s'agit théoriquement d'éviter tout dualisme homme – milieu. Dans cette optique, ni la maxime originelle ni son renversement ne sont alors satisfaisants.