Construire des espaces de discussion : faire parler la diversité des pratiques

BACHELLERIE Camille[1] JON Danie [2-3] CHAMBEL Alexis [2-4] TOULISSE Camille[5]

[1] Ergonome, Doctorante, Conservatoire national des arts et métiers, CREAPT, France
[2] Ergonomes, Doctorant.e, AECTT-EVS UMR 5600, Université Lumière Lyon 2, France
[3] Kardham, France
[4] Parcours Doctoral National en Santé Travail, France
[5] Ergonome, Chef du Service de Santé au Travail du Département de l'Ain, France

camille.bachellerie@lecnam.net
danie.jon@univ-lyon2.fr
alexis.chambel@gmail.com
camille.toulisse@ain.fr

Résumé. Cet article a pour but d'expliquer la mise en place en place et le déroulement d'une journée d'échanges sur la pratique organisée par la Commission des Jeunes Pratiques en Réflexion de la SELF. Nous décrivons ici comment une de ces journées s'est déroulée en février 2020 à Paris. Nous allons expliquer comment s'organise l'ingénierie de la discussion et quels sont les effets attendus quand on parle de la pratique de l'ergonomie. Au-delà de cette description, notre démarche est de documenter l'ingénierie de la discussion autour de la mise en place d'une réflexivité sur la pratique chez des ergonomes novices.

1 Introduction

La commission Jeunes Pratiques en Réflexion (JPR) est née d'un double constat : l'existence de problématiques spécifiques aux jeunes praticiens et le manque d'espace pour les instruire. Sur cette base, il a été proposé à la SELF (Société d'Ergonomie de Langue Française) de créer une commission dédiée aux échanges sur la pratique de l'ergonomie pour et par les jeunes praticiens. Cette commission a le double objectif de créer un cadre éphémère d'échanges entre praticiens novices tout en articulant ces échanges avec les différentes instances qui composent la profession et construisent la discipline. Depuis sa création en 2014 et au rythme d'environ trois journées par an, ces journées ont rassemblé près de 200 participants venus de toute la France mais aussi de divers champs de pratique de l'ergonomie (service de santé au travail, consultants, ergonomes internes, doctorants, etc.). Enfin, ces espaces d'échanges ont traversé les frontières, avec une première antenne au Québec de 2014 à 2017 et une antenne au Pérou depuis 2018. L'intérêt de ce symposium est de présenter ce qui a été développé par la commission en termes d'échanges sur la pratique tout en ouvrant cette présenta-

tion à d'autres formes de pratiques. Ces axes prendront la forme de quatre communications. La première communication revient sur les fondements théoriques de la commission JPR. La deuxième communication présente l'histoire d'un jeune praticien. Sans vouloir être représentatif, il servira d'exemple pour montrer ce qui est discuté lors des journées d'échanges organisées par la commission. La troisième communication présente la mise en œuvre des échanges sur la pratique et nous illustrerons ici la méthodologie que nous utilisons et les objets intermédiaires qu'elle mobilise. La quatrième communication revient sur les spécificités du déploiement du bureau au Pérou et les questions que cela peut soulever.

Cet article constitue la troisième partie de ce symposium ; il est consacré à la description de la méthode d'ingénierie de la discussion déployée par les JPR lors des journées organisées par la commission. Dans un premier temps, nous montrerons comment le contexte français de l'ergonomie appelle à la création de différents espaces de discussion sur la pratique. Ensuite, nous décrirons les différentes formes de discussion et les raisons pour lesquelles la commission JPR a choisi l'ingénierie de discussion sur la pratique. Enfin, nous illustrerons concrètement notre propos par l'exemple d'une journée organisée par les JPR en février 2020 à Paris.

2 Le défi des espaces de débat dans un contexte de diversité des pratiques

Le constat sur la diversité des pratiques professionnelles en ergonomie est partagé depuis de nombreuses années en France (Daniellou, 2003, Daniellou, 2008, Falzon, 2019) et ces différentes formes de pratiques et domaines de spécialisation sont reconnus. La Commission JPR s'inscrit dans cette tradition de s'intéresser de près à toutes les formes de pratiques.

Les conditions d'activité des ergonomes sont diverses. Chacun agit dans des cadres réglementaires et organisationnels qui lui sont propres et qui vont déterminer les marges de manœuvre qui lui sont allouées. Ces conditions de pratiques diverses tiennent au fait que les ergonomes travaillent dans des environnements variés (structures institutionnelles, service de santé au travail, maintien dans l'emploi, bureaux d'études, recherche, etc.) mais ont aussi des domaines d'intervention différents : concevoir un atelier aéronautique dans une usine, organiser le déroulement d'un chantier, maintenir dans l'emploi une personne en situation de handicap, prévenir les troubles musculosquelettiques, concevoir une interface numérique, etc. Parfois, la diversité de ces objets nécessite le développement de méthodes spécifiques en fonction des secteurs dans lesquels les ergonomes travaillent. Ainsi, certains d'entre eux se regroupent en associations pour parler d'un objet spécifique : " *Il est donc normal qu'il y ait des confrontations professionnelles limitées à un même type d'objet* " (Daniellou, 2008, p. 13).

En ce sens, les ergonomes se regroupent en différentes associations et les discussions qui s'y tiennent peuvent être de plusieurs ordres : les conditions d'exercice, les statuts, les métiers ou encore les objets d'intervention. Si l'on reprend l'expression d'Yves Clot (1999), ces espaces consistent à " *faire parler la profession* " afin d'élabo-

rer entre pairs les règles de la profession. Les ergonomes peuvent alors parler de leurs réussites et de leurs difficultés à établir ces règles de métier. Bien évidemment, l'objectif de ces groupes n'est pas de produire des " *leçons génériques* " mais plutôt de donner à voir des expériences professionnelles, à chaque fois singulières, mais qui peuvent entrer en résonance avec les expériences des pairs.

La diversité des pratiques constitue une richesse pour l'ergonomie française car elle évite la modélisation d'une forme d'intervention universelle qui devrait s'appliquer partout et à tous ; elle permet au contraire de construire une pratique adaptable et pouvant répondre aux différentes situations rencontrées par les ergonomes. Cependant, cela ne doit pas empêcher les ergonomes de réfléchir collectivement à cette pratique. Comme le rappelle Daniellou en 2008 dans une introduction aux Journées de Bordeaux pour la Pratique : "*Le fait que tout le monde se débrouille et qu'il n'y ait nulle part de capitalisation réflexive, l'idée qu'une intervention est différente à chaque fois et que tout est à reconstruire, c'est le contraire de l'idée de métier. Ma position est que nous avons besoin de modèles qui capitalisent l'expérience susceptible de fonctionner dans un contexte et un cadre de contraintes donnés. De l'expérience, c'est-à-dire de la décantation du vécu des ergonomes qui ont été au front dans diverses situations*" (Daniellou, 2008, p. 20).

Cependant, la diversité des statuts, des conditions de travail et des domaines d'intervention des ergonomes peut constituer un risque d'isolement, notamment lorsqu'il s'agit d'une première expérience. Dans ce cas, la première ressource qui apparaît aux ergonomes novices est la référence aux modèles et méthodes académiques. Néanmoins, cette ressource reste limitée, car ces modèles et méthodes, riches d'enseignements génériques, sont en constante évolution en fonction de la situation à laquelle ils sont confrontés. A cet égard, l'ouverture d'espaces de réflexivité permet de discuter de ces pratiques sans tomber dans l'écueil de la standardisation. Ces espaces de réflexivité permettent, par la discussion, de développer ce qu'Yves Clot (1999) appelle le "*genre* " et le "*style*" : même si le modèle global d'une intervention reste le même, il doit être constamment adapté à la situation, ainsi chacun développera un style selon le "*genre* ".

Selon Daniellou (2008), le métier d'ergonome est le résultat d'une construction de règles de métier qui sont elles-mêmes alimentées par la pratique : " *Le métier est donc un travail collectif autour du "comment on fait dans telle ou telle situation", autour de notre activité en termes de difficultés à gérer certaines formes de situations* " (p. 14-15). Ainsi, si nous reprenons l'expression de Daniellou, ces lieux de rencontre et de discussions peuvent constituer un " *travail du métier* ".

Selon Falzon (2019), l'activité de l'ergonome est l'arbitrage : " *Comment sont prises les décisions d'opportunité ? Quel arbitrage ai-je à faire à un moment donné ?* ". (p. 120). Cette compétence d'arbitrage se développe par l'expérience de faire des compromis pertinents en situation : " *La compétence d'arbitrage fait partie des compétences à développer. Il y a ce que nous souhaitons faire, ce que nous pouvons réellement faire dans une situation et que nous pouvons juger nous-mêmes acceptable, ce que les collègues peuvent trouver acceptable, et puis aussi ce qui semble inaccep-*

table. Les décisions d'arbitrage sont des décisions de la profession, des collectifs de la profession. " (Falzon, 2019, p. 121).

En faisant parler la diversité des pratiques, nous sommes amenés à revoir notre propre pratique, à l'examiner différemment à la lumière de ce que font les autres et donc à élargir le champ des possibles. Cependant, la diversité des pratiques ne se décrète pas, elle est un processus qui résulte du développement des pratiques professionnelles (Van Belleghem, 2008). L'enjeu ici est donc non seulement de reconnaître cette diversité mais aussi de partager collectivement ces pratiques afin de contribuer à leur développement : " *Nous nous appuyons sur la proposition d'Yves Clot, qui consiste à recréer, en quelque sorte, la diversité de faire les choses, pour pouvoir s'y retrouver et les partager* " (Van Belleghem, 2008, p. 113). C'est reconnaître ces pratiques comme des savoir-faire professionnels, les mettre en valeur, sans les considérer comme des écarts par rapport à ce qui serait une "*norme*". C'est ce qu'Yves Clot appelle "*le sens du bien faire*" (p. 117, 2019), où le développement du travail "*bien fait*", au sens de l'organisation et du travailleur, réside dans l'existence de controverses sur ce qui fait ces critères. Ici, comme le soulignent Christophe Dejours et Isabelle Gernet (2012), ces "*espaces de délibération*" (p. 84) permettent le débat et la négociation des règles, la création de nouvelles connaissances et la coopération. L'enjeu ici est donc d'intégrer la diversité afin de contribuer au processus de diversification et de développement des pratiques.

3 Construire des espaces de discussion

Comme nous venons de le voir, la pratique de l'ergonomie en France existe donc sous des formes et dans des contextes d'intervention variés. Afin de discuter de la diversité de la pratique de l'ergonomie et de permettre aux jeunes praticiens d'exprimer les problématiques et les questions qui leur sont propres (Cromer et al., 2016), la commission JPR propose jusqu'à trois fois par an une "journée d'échange sur la pratique". Ces journées offrent un cadre permettant de réunir des ergonomes novices pour discuter et débattre d'un thème, différent pour chaque journée.

L'objectif de ces moments n'est pas seulement la discussion ou l'expression. L'enjeu est de parvenir à une réflexivité sur la pratique (Schön, 1983), tant individuelle que collective. Pour cela, il faut d'abord être en mesure d'offrir les conditions "*d'émergence et de réalisation effective de l'échange de pratiques* " (Cromer et al., 2016). Parler de sa pratique nécessite également de prendre le "risque" de partager son expérience, sa satisfaction ou son insatisfaction de l'intervention avec d'autres. Parler de sa pratique nécessite donc aussi de parler de soi et de se dévoiler. Ainsi, l'espace d'échange sur la pratique n'est pas seulement un lieu de rassemblement, mais aussi un cadre qui existe grâce à l'ingénierie de la discussion (Ibid.), qui garantit un environnement sûr et constructif. Celle-ci participe à l'établissement de règles de fonctionnement "*afin de créer un climat d'écoute, de confiance et de bienveillance, permettant à chacun de s'exprimer librement*" (Ibid.).

Cette ingénierie de la discussion se travaille en trois temps : avant, pendant et après la journée (Ibid), et prend en compte plusieurs éléments structurants : le cadre, le dispositif, les participants, et l'interaction entre ces trois éléments.

La première étape est la préparation du cadre de l'espace de discussion et la structuration des rôles (animateur, participant, récitant). La commission est composée de 5 membres au maximum, et pour chaque journée deux d'entre eux prennent le rôle d'animateur et une troisième personne s'occupe de la logistique.

Tout au long de la journée, les animateurs guident les participants vers un travail réflexif. Ils commencent par fixer un cadre sécurisant en énonçant certaines règles comme la bienveillance envers les autres participants. Ils veillent ensuite à ce que le temps alloué aux différentes étapes soit respecté et encouragent la prise de parole de chacun.

Très souvent, les deux membres restants participent à la journée en tant que participants aux sous-groupes afin de réguler les échanges et d'aider les autres participants dans la réflexivité. En effet, ce temps de préparation permet également la constitution de sous-groupes à partir de la liste des participants. Nous sommes particulièrement attentifs au fait que ces sous-groupes soient constitués de différents domaines d'activité (consultants, intervenants, etc.), toujours dans le but de favoriser la discussion entre différentes formes de pratiques. Cette répartition permet également de faciliter la prise de hauteur de chacun. Chaque sous-groupe est structuré autour d'un récitant, dont la narration est également travaillée en amont en coopération avec l'animateur. L'enjeu est de structurer le récit en un récit professionnel réflexif. Sans cela, ces récits ne peuvent jouer leur rôle d'objets intermédiaires et permettre un échange réflexif sur la pratique. Ce point est plus détaillé dans les deux premières communications de ce symposium.

Le thème abordé lors de la journée est choisi soit sur la base d'une enquête adressée aux jeunes praticiens en début d'année, soit en fonction des demandes et besoins émergeant des journées précédentes. Il est divisé en sous-questions afin de fournir un point de référence pour les discussions de la journée. Ces thèmes prennent en compte la diversité des pratiques ergonomiques et sont choisis de manière à pouvoir être discutés pour toutes les formes de pratiques et de situations d'intervention.

La deuxième étape est le déroulement de la journée. C'est le temps et l'espace d'échange sur la pratique et le travail réflexif qui constitue l'enjeu principal de la journée d'échange. Après une brève présentation du comité et des règles de fonctionnement, la journée se déroule en quatre temps :

- 1e temps : Récit et questionnement sur la compréhension des participants.
- 2e temps : Partage avec les autres participants de situations auxquelles le récit fait écho dans leur propre pratique, suivi d'un travail sur le thème abordé. Des objets intermédiaires peuvent être utilisés pour donner du corps à la discussion et servir de support aux débats. Les animateurs se déplacent entre chaque sous-groupe pour guider la discussion.
- 3e temps : Mise en commun des travaux de chacun et prise de hauteur, assistée par les animateurs.

- 4e temps : tour de table pour demander à tous les participants ce qu'ils ont pensé de la journée (retour, satisfaction, insatisfaction) mais surtout ce qu'ils ont retenu (un concept clé, une idée, etc.).

Enfin, la troisième étape, celle de l'après-journée, contribue également à la construction de l'espace de discussion. C'est un moment de bilan qui, à partir du déroulement de la journée, du ressenti des animateurs et des participants, permet de faire évoluer les journées dans une perspective d'amélioration. En préservant et en solidifiant ce qui fonctionne et en modifiant les éléments qui ont pu poser problèmes ou entraver le travail de réflexion, c'est ainsi que chacune des journées évolue ; non seulement l'ingénierie de la discussion mais aussi les thèmes et l'émergence de nouveaux thèmes pour les jours à venir. Un compte-rendu de la journée est ensuite communiqué par la Commission, ce qui permet à chaque participant d'avoir une trace des échanges et au comité d'avoir de la matière pour des événements et des articles qui sont partagés au sein de la communauté.

4 Description de la méthodologie d'ingénierie de la discussion JPR basée sur un exemple

Cette section vise à illustrer le déroulement d'une journée d'échange sur la pratique. A titre d'exemple, nous décrivons ici comment l'une d'entre elle s'est déroulée en février 2020 à Paris.

Le thème choisi était " La pluridisciplinarité dans l'intervention ". Nous avons ensuite divisé ce thème en trois sous-questions pour aider les participants à l'explorer. Cela nous permet de préciser le contenu des échanges en en donnant les grandes lignes :

- Créer les conditions de l'intervention : comment l'ergonome se positionne-t-il en fonction de ses possibilités d'action et de celles des autres acteurs de l'intervention ?
- L'ergonome peut-il tout faire ? Comment les frontières de notre pratique se déplacent-elles en fonction de notre intervention et des acteurs qui y participent ?
- Quelles méthodologies et quels outils utiliser pour soutenir cette collaboration multi-professionnelle ?

Pour encourager la discussion sur ces thèmes, nous demandons aux participants de créer une représentation visuelle de leur intervention au cours de la journée. Nous avons appelé ces représentations "cartes d'intervention" afin de représenter les phénomènes liés à l'intervention dans une configuration spatiale, et qui donnent du sens à la manière dont l'ergonome agit.

Les participants sont répartis en trois sous-groupes, plutôt qu'en groupe complet, afin de favoriser la réflexion et la discussion. Nous divisons ensuite la journée en quatre grandes étapes.

Premièrement, dans chaque sous-groupe, à partir de l'expérience d'un praticien, les autres participants élaborent une "carte d'intervention" à partir du récit du récitant. Deuxièmement, à partir des cartes d'intervention que chaque participant a élaborées individuellement, nous demandons aux participants de créer ensemble une carte d'intervention (Fig.1). Troisièmement, toujours en sous-groupe, nous demandons aux participants de créer une nouvelle carte (Fig.2). Celle-ci représente l'idéal des espaces, mouvements et actions que l'ergonome aurait pu faire pendant l'intervention. Enfin, nous nous retrouvons tous ensemble pour une séance plénière. Ce débriefing se déroule en trois temps : un rapporteur par groupe présente les deux dernières cartes à l'ensemble des participants (Fig.3).

Fig. 1. Chaque groupe travaille sur une “carte d’intervention” basée sur le récit profession.

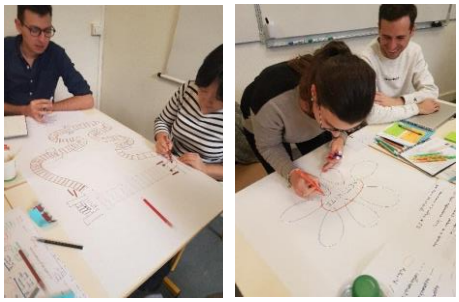

Fig. 2. Exemples de représentations développées collectivement en sous-groupes

Fig. 3. Présentation par chaque groupe des représentations de l'intervention

Cette étape est suivie d'une discussion collective sur les similitudes et les différences entre toutes ces cartes. Cela nous permet de prendre une vue d'ensemble des particularités de chaque intervention qui ont été présentées. Ensuite, les animateurs prennent quelques minutes pour souligner les idées fortes qui ressortent du débat.

Enfin, en fin de journée, nous animons un tour de table pour recueillir les opinions de chaque participant sur le déroulement et le contenu de la journée. Voici un exemple de verbatim : "*Les échanges sont gratuits, ils nous permettent de nous rendre compte que nous ne sommes pas seuls et que nous rencontrons les mêmes difficultés. Découvrir les interventions des autres est vraiment enrichissant. Le format est génial, merci beaucoup !* "

5 Conclusion

Tout au long de la journée, nous demandons aux participants de noter leurs attentes par rapport au thème proposé. Cette étape de collecte est cruciale car elle nous permet d'apprécier ce que les participants retiennent de la journée et les éléments qu'ils utiliseront pour leurs propres interventions futures. Nous arrivons alors à un consensus partagé sur la nécessité de considérer la multidisciplinarité dans les interventions.

Grâce à ce feedback, nous pouvons observer des changements de points de vue sur différents aspects de la pratique. Cependant, nous ne savons pas dans quelle mesure ces changements de points de vue donnent lieu à de véritables changements de pratiques. Pour mesurer réellement si ces effets ont lieu, la Commission pourrait adopter une approche diachronique de la pratique des participants, entre un "avant" et un "après" la participation à un événement d'une journée. Certes, ces connaissances seraient très intéressantes pour le développement de l'ingénierie de discussion mise en place par la Commission, mais une telle approche demanderait un temps et un investissement non négligeables et nous éloignerait des objectifs de la Commission : créer un espace réflexif pour les jeunes praticiens et diffuser cette approche auprès de notre communauté scientifique et professionnelle.

Aujourd'hui, en raison de la crise sanitaire, nous souhaitons développer notre méthodologie afin qu'elle puisse être adaptée aux réunions virtuelles. Si ces événements à distance ne peuvent remplacer les discussions en face à face, cela nous invite à nous interroger sur une nouvelle forme d'ingénierie de discussion que nous allons mettre en place durant l'hiver 2020-2021 afin de faire vivre la réflexivité des jeunes pratiques.

Enfin, plus que jamais dans ce contexte, nous avons à cœur de continuer à promouvoir la diversité des pratiques et de leurs rencontres, au-delà de nos frontières géographiques. C'est pourquoi un nouveau bureau de la Commission a été mis en place au Pérou ; l'enjeu est ici de reprendre les éléments déjà développés par la Commission pour les adapter au contexte local de la pratique de l'ergonomie péruvienne. Ce sera le contenu de la quatrième et dernière communication de ce symposium.

Bibliographie

1. Daniellou F. (2003). “Dix ans de pratiques de l’ergonomie : avons-nous beaucoup changé ?” in *Actes des Journées de Bordeaux pour la Pratique*, Bordeaux, Mars 2003, p. 13-23
2. Daniellou F. (2008). « Diversité des domaines d’intervention, nouvelles pratiques de l’ergonomie, qu’avons-nous encore en commun ? » in *Actes des Journées de Bordeaux pour la Pratique*, Bordeaux, Mars 2008, p. 11-22
3. Clot, Y. (1999). *La fonction psychologique du travail*. Paris: Presses universitaires de France.
4. Clot Y. (2019). Les conflits de la responsabilité. In E. Bourdu, M. Lallement, P. Veltz and T. Weil, *Le travail en mouvement*. Presses des Mines, p. 112-121
5. Cromer D., Elwert L., Hubert K., Francou F., Couillaud S. (2016). De l’échange sur la pratique à son enrichissement. In : *51ème Congrès de la SELF*, Marseille, France.
6. Dejours C. and Gernet I. (2012). Travail, subjectivité et confiance. *Nouvelles Revue de Psychosociologie*, n°13, p. 75-91
7. Falzon P. (2019). « Fil rouge JDB 219. Evolution des contextes et des pratiques d’intervention : vers différents métiers d’ergonomes ? » In *Actes des Journées de Bordeaux pour la Pratique*, Mars 2019, Bordeaux, p. 111-125
8. Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner : How professionals think in action*. New York: Ashgate.
9. Van Belleghem L. (2008). « Diversité des domaines d’intervention, nouvelles pratiques de l’ergonomie : qu’avons-nous encore en commun ? Fil rouge » in *Actes des Journées de Bordeaux pour la Pratique*, Mars 2008, p. 109-125