



**HAL**  
open science

# La notion de culture et ses usages dans l'intervention ergonomique : contributions pour un positionnement critique

Adelaide Nascimento

► **To cite this version:**

Adelaide Nascimento. La notion de culture et ses usages dans l'intervention ergonomique : contributions pour un positionnement critique. Anthropologie sociale et ethnologie. Conservatoire National des Arts et Métiers, 2019. tel-02887226

**HAL Id: tel-02887226**

**<https://hal.science/tel-02887226v1>**

Submitted on 2 Jul 2020

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



**Conservatoire National des Arts et Métiers**

**La notion de culture et ses usages dans  
l'intervention ergonomique : contributions pour  
un positionnement critique**

**Adelaide NASCIMENTO**

Mémoire de synthèse en vue de l'obtention du diplôme  
d'Habilitation à Diriger des Recherches

Soutenance réalisée le 7 novembre 2019 devant le Jury composé de :

<b>Francisco de P. ANTUNES LIMA</b>	Rapporteur, Professeur, UFMG, Brésil
<b>Pascal BEGUIN</b>	Rapporteur, Professeur, Université de Lyon 2
<b>Alain GARRIGOU</b>	Examineur, Professeur, Université de Bordeaux
<b>Corinne GAUDART</b>	Garante, Directrice de Recherche, Lise-Cnam
<b>Dominique LHUILLIER</b>	Examinatrice, Professeure émérite, CRTD-Cnam
<b>Pascale MOLINIER</b>	Rapporteuse, Professeure, Université Paris 13
<b>Christine VIDAL-GOMEL</b>	Examinatrice, Professeure, Université de Nantes



*A Thaïs et son pluralisme interculturel.*

*« La culture est un instrument de pouvoir, puisqu'elle impose une vision du monde, mais l'emploi de cet instrument n'est jamais mécanique : la culture se discute, se transforme, se refuse, et le débat entre les visions de la culture qui se rencontrent et s'entrechoquent dans les sociétés contemporaines reste toujours ouvert ». (Jan Baetens, 2009, p. 20).*



# Remerciements

La rédaction de ce document, loin d'être une simple formalité, est l'opportunité de prendre une pause réflexive sur mon parcours d'enseignante-chercheuse en ergonomie et sur les recherches que je développe en collaboration avec des collègues (majoritairement ergonomes) français et sud-américains. C'est un moment privilégié à plusieurs titres. D'abord parce qu'il n'est pas donné à tous les professionnels. Je ne sous-estime donc pas la chance d'avoir pu bénéficier d'un CRCT (Congé pour recherches ou conversion thématique). Ensuite parce qu'il permet de regarder le chemin parcouru avec une certaine distance salutaire à la construction de la pratique professionnelle. Enfin, parce qu'il rend possible une ouverture vers l'avenir et dessine des défis conceptuels et pratiques renouvelés. Le mot remerciements se prête bien pour ce que je souhaite exprimer à plusieurs personnes qui ont croisée ma route ces dix dernières années : *Obrigada* !

Mes premiers remerciements vont à ma garante, Corinne Gaudart, qui a encouragé ce projet dès que j'ai émis le souhait de le faire. Je la remercie pour l'accompagnement sincère et bienveillant, très agréable notamment dans des périodes de doutes et d'hésitations.

Je remercie chaleureusement les membres du jury qui ont accepté de discuter de mes travaux avec moi. Merci pour le temps et l'attention que vous y consacrez.

Je tiens à remercier tous les collègues qui ont fait un bout de chemin avec moi et qui m'ont aidée à rendre possible cette formalisation d'une partie de mon expérience professionnelle. Je tiens à remercier Pierre Falzon, Marie-Anne Dujarier et Jean-François Germe. Lors de la rédaction du manuscrit, je me suis remémoré nos discussions et collaborations sur le terrain de la DGFIP. Merci à Pierre Falzon pour les projets et encadrements partagés. Un grand merci à Vanina Mollo pour le partenariat concernant les méthodes réflexives et les conversations toujours riches autant que chaleureuses. A Lucie Cuvelier pour notre échange sous la pluie concernant nos projets d'avenir. Merci à Christophe Real et Willy Buchmann qui m'ont fait confiance en m'invitant à ce beau projet de recherche-action mené avec Nantes métropole. Merci à mes collègues brésiliens, Iracimara de Anchieta Messias et Raoni Rocha, pour qui la distance physique n'a pas été un obstacle au « travailler ensemble ». Que la recherche dans l'abattoir au Brésil soit le début d'une histoire de collaborations interculturelles.

Les recherches évoquées dans ce manuscrit sont aussi le fruit d'un travail d'encadrement d'étudiants de master et de doctorants. Je pense à Cécile Piney, Silvana Reggiardo, Maria Isabel Munoz, Laetitia Flamard, Anne-Cécile Laffeuillade, Nicolas Bravo Canales, Thiago Pereira Veronese et William Suarez. Je tiens à les remercier pour leur engagement ainsi que pour les apprentissages partagés. J'ai également une pensée pour les auditeurs en master professionnel d'ergonomie, qui contribuent eux aussi à mon enrichissement professionnel.

Ce travail ne serait pas le même sans les discussions que j'ai pu avoir dans les différents espaces d'échanges auxquels j'ai la chance de participer. Je pense particulièrement aux séminaires et réunions du Creapt et de mon équipe, ainsi qu'aux séances de notre petit groupe « santé et travail ». Merci à Helène Faye, qui a organisé avec moi un séminaire Ergo-IdF sur le thème de la *culture de sécurité*, si présent dans ce mémoire.

Je remercie tous mes collègues de l'équipe d'ergonomie du Cnam, qui malgré les hauts et les bas que nous avons dû affronter ces derniers temps, ont su sauvegarder les conditions saines du vivre ensemble. *Grazie mille* à Flore Barcellini qui a trouvé les mots justes au bon moment, permettant que je donne un nouveau souffle à la rédaction de ce manuscrit. Merci à Denise Ladeira Guyot et Jean-Claude Vautrin, soutiens infatigables et réconfortants dans mon quotidien au 41 rue Gay-Lussac.

Enfin, je suis contente d'être une femme de plus à prétendre entrer dans les tristes statistiques des détenteurs d'une HDR : seulement 35% sont des femmes (% stable depuis 2011). Que d'autres collègues viennent.



# Sommaire

<b>REMERCIEMENTS .....</b>	<b>5</b>
<b>TABLE D'ILLUSTRATIONS.....</b>	<b>9</b>
<b>CHAPITRE 1 : INTRODUCTION.....</b>	<b>11</b>
1. A PROPOS DE LA PROBLEMATIQUE ET DE SA JUSTIFICATION.....	11
2. PRESENTATION DES RECHERCHES SELON LE STATUT DE LA DEMANDE .....	15
3. STRUCTURE DU MANUSCRIT .....	17
<b>CHAPITRE 2 UN PARCOURS INTERCULTUREL .....</b>	<b>19</b>
1. UN DEBUT DE PARCOURS AU BRESIL .....	20
2. UN SAUT TRANSATLANTIQUE : LA MIGRATION ET LA DECOUVERTE DE L'ERGONOMIE DE L'ACTIVITE .....	21
3. L'ENJEU SOCIAL DE LA THESE, QUELQUES CONTRIBUTIONS SCIENTIFIQUES ET NOUVEAUX APPORTS .....	22
4. L'ENSEIGNEMENT EN FORMATION CONTINUE .....	24
5. LE RETOUR AU PAYS : QUAND VOYAGENT LES ERGONOMES .....	25
<b>CHAPITRE 3 CULTURES ET CHANGEMENTS : DES INJONCTIONS ET DES RESISTANCES .....</b>	<b>31</b>
1. INTRODUCTION.....	31
2. QUAND LA NOTION DE CULTURE FAIT SON ENTREE DANS LE MONDE DU TRAVAIL .....	32
2.1 <i>Les effets culturels du travail et les typologies culturelles : quelle définition pour la culture professionnelle ?</i> .....	32
2.2 <i>La culture d'entreprise : une recette managériale qui n'a pas pris une ride</i> .....	34
3. CHANGEMENT ORGANISATIONNEL, CHANGEMENT CULTUREL ? .....	36
3.1 <i>L'idéologie du changement organisationnel permanent</i> .....	36
3.2 <i>Le changement culturel comme projet technocratique : la culture au service du changement organisationnel</i> .....	38
4. L'APPEL AU CHANGEMENT CULTUREL DANS LE <i>NEW PUBLIC MANAGEMENT</i> : D'UNE CULTURE DE MOYENS A UNE CULTURE DE RESULTATS.....	40
4.1 <i>Ce que fait la culture des résultats à l'activité : contradictions et détournements</i> .....	42
4.2 <i>Manager dans une culture de résultats : la construction d'un positionnement chez les cadres de proximité</i> .....	47
5. UNE « REVOLUTION CULTURELLE » A METEO FRANCE : LE METIER PRIVE DE SES RESSOURCES VITALES.....	50
5.1 <i>La réorganisation de la prévision du temps : le métier de prévisionniste réduit à un domaine de la prévision</i> .....	51
5.2 <i>L'activité des prévisionnistes-conseils : la préservation d'une culture professionnelle par l'organisation de la cohérence</i> .....	53
5.3 <i>À quand la « révolution culturelle » du top management ?</i> .....	56
6. SYNTHÈSE : LE TRAVAIL D'ORGANISATION COMME RESISTANCE VITALE DANS UNE LUTTE DE CULTURES.....	57
<b>CHAPITRE 4 « CAR LA CULTURE DONNE FORME A L'ESPRIT » ET VICE-VERSA.....</b>	<b>61</b>
1. INTRODUCTION.....	61
2. LA CULTURE AU CŒUR DE L'ACTIVITE : SENS ET SIGNIFICATION .....	62
3. LES JUGEMENTS D'ACCEPTABILITE INDIVIDUELS : UN ACCES AU SENS ET A LA SIGNIFICATION A PROPOS DES RISQUES .....	66
3.1 <i>La méthode du Jugement Différentiel d'Acceptabilité (JDA)</i> .....	67
3.2 <i>La diversité de jugements selon les professions : l'identification de sous-cultures de sécurité</i> .....	67
4. LES DISPOSITIFS DE GESTION DU FLUX DE TRAVAIL : UNE PRODUCTION DE SIGNES ENRACINEE DANS LA CULTURE ET FAÇONNEE PAR L'ACTIVITE .....	69
5. CULTURE ET GESTION DE RISQUES.....	72
5.1 <i>L'incontournable question de la culture de sécurité</i> .....	72
5.2 <i>La sécurité gérée en cas de conflits d'objectifs : comment la culture rend gérables les conflits qui la traversent</i> .....	77

6. UN AUTRE DESTIN POUR LA CULTURE DANS LA SECURITE .....	81
6.1 <i>Penser la culture dans l'action, revoir le rapport à la tâche</i> .....	81
6.2 <i>Définir des frontières à l'action, penser les développements de l'activité</i> .....	84
7. SYNTHÈSE : DE LA CULTURE COMME ETAT A LA CULTURE COMME DEVENIR.....	85
<b>CHAPITRE 5 INTERVENIR SUR LE CHANGEMENT : DEFIS ET OPPORTUNITES POUR LE DEVELOPPEMENT CULTUREL.....</b>	<b>89</b>
1. INTRODUCTION.....	89
2. DEPUIS LE TOURNANT GESTIONNAIRE, OU EN SOMMES-NOUS DANS LA BATAILLE DU TRAVAIL REEL ?.....	91
2.1 <i>La pensée managériale hégémonique</i> .....	91
2.2 <i>La bataille du travail réel</i> .....	92
2.3 <i>Mener bataille sans renforcer l'idéologie managériale : un défi dans les recherches-action à propos des changements organisationnels et culturels</i> .....	94
3. DES DEMARCHES REFLEXIVES A L'APPROCHE DEVELOPPEMENTALE : IMPLICATIONS METHODOLOGIQUES POUR ACCOMPAGNER LE DEVELOPPEMENT CULTUREL.....	97
3.1 <i>De l'opérateur analyste de son propre travail au praticien réflexif : qu'avons-nous perdu de vue ?</i> .....	97
3.2 <i>Viser l'apprentissage et le développement : mettre la culture en mouvement pour la voir advenir</i> .....	100
4. LA METHODE JDA COLLECTIVE : CONTRIBUTIONS POUR LA FORMATION A LA GESTION DES RISQUES .....	104
4.1 <i>A propos de la généralisation de la méthode : développement potentiel de l'activité de gestion des risques</i> .....	105
4.2 <i>A propos d'apprentissages mutuels et de la délimitation des frontières à l'action : développement potentiel de la culture collective de sécurité ?</i> .....	108
5. ACCOMPAGNEMENT DE LA REFLEXION DE CADRES ET DE DECIDEURS A PROPOS D'UN MODELE DE SECURITE NAISSANT : UN PROCESSUS REFLEXIF VISANT LE DEVELOPPEMENT DE LA CULTURE DE SECURITE .....	110
5.1 <i>Le dispositif d'apprentissage expansif « Comité stratégique »</i> .....	110
5.2 <i>Expansion du concept de « sécurité » : vers un modèle adaptatif considérant le « rendre service en sécurité »</i> .....	114
5.3 <i>Les décalages potentiels évoqués entre participants et non participants</i> .....	119
6. SYNTHÈSE : DE LA LUTTE DE CULTURES AU DEVELOPPEMENT DE LA CULTURE COLLECTIVE .....	119
<b>CHAPITRE 6 CONCLUSION ET PERSPECTIVES.....</b>	<b>121</b>
1. POUR CONCLURE.....	121
1.1 <i>Le mythe de la culture partagée : le partage dans la culture comme un processus de négociations dans une lutte de cultures</i> .....	121
1.2 <i>De la lutte de cultures au développement de la culture collective : le non partage comme moteur du partage dans la culture</i> .....	122
2. PROJETS DE RECHERCHE EN COURS .....	124
2.1 <i>Une poursuite dans la compréhension des liens entre santé, sécurité et travail sous l'angle de la culture</i> .....	124
2.2 <i>La prise en compte la diversité culturelle dans la participation : un point de départ pour l'intérêt à propos des inégalités dans la culture</i> .....	126
3. PROJETS EN PERSPECTIVES : CULTURE ET RAPPORTS SOCIAUX DANS L'ACTIVITE .....	129
<b>REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....</b>	<b>132</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>149</b>
<b>RESUME.....</b>	<b>151</b>

# Table d'illustrations

Figure 1 : Illustration de Costa dans Nascimento (2017) pour l'ouvrage « <i>Trabalho ilustrado</i> » (Rocha, 2017) ...	45
Figure 2 : Recherche de la distance proximale (Source : Piney, 2015) .....	49
Figure 3 : Les domaines de la prévision après la réorganisation (source : données de la recherche). .....	52
Figure 4 : Chronique d'actions d'un prévisionniste conseil .....	55
Figure 5 : Le triangle de médiation culturelle inspiré de Vygotski (1934/1997). .....	63
Figure 6 : Jugement d'acceptabilité des écarts selon la profession des sujets (Nascimento et Falzon, 2014). ....	68
Figure 7. Pile de dossiers à prendre en charge par l'interne RT en contournage (Munoz, 2016). .....	70
Figure 8. Représentation des éléments du signe de l'environnement à partir de l'exemple illustratif pile de dossiers à prendre en charge en phase de contournage (Munoz, 2016) .....	71
Figure 9 : Exemple d'une situation d'élagage qui nécessite une montée dans l'arbre (Laffeuillade & Nascimento, 2018). .....	80
Figure 10 : Schéma prototypique de l'instrument « <i>Change Laboratory</i> » (Engeström et al. 1996, p.11).....	112
Figure 11 : Organisation générale des séances. ....	113
Figure 12 : Système d'activité des agents de collecte, modélisé à partir d'Engeström (1987) .....	115
Tableau 1 : Pratiques induites du pilotage par la performance (Source : Piney, Nascimento, Gaudart, 2015). ...	46
Tableau 2 : Synthèse des réunions du dispositif comité stratégique.....	113



# Chapitre 1 : Introduction

---

« Si vous travaillez sur la culture, ou si vous avez tenté de travailler sur d'autres choses d'une grande importance et que vous vous êtes vus ramenés à la culture, si la culture est ce qui tient votre esprit, alors vous serez obligé d'admettre qu'il vous faudra toujours travailler dans une zone de déplacement. » (Hall, 2017, p. 63)

## 1. A propos de la problématique et de sa justification

L'idée de culture permet « *de penser l'humanité dans sa diversité* » (Cuche, 1996). Cette phrase annonce le chantier passionnant et périlleux à entreprendre par celles et ceux qui s'intéressent à ce vaste et controversé objet, porteur d'enjeux considérables qui suscite des vifs débats depuis son apparition au XVII<sup>ème</sup> siècle. On retrouve une grande diversité de définitions de la notion de culture rien qu'en anthropologie (plus de 150 dans « *Culture : a critical review of concepts and definitions* » de Kroeber & Kluckhohn, [1952] d'après Thévenet, 2015). Ces tentatives de définition rendent compte de la complexité du sujet et des débats épistémologiques qui en découlent, car les différentes conceptualisations ne forment pas un ensemble homogène, des courants opposés peuvent exister.

Je décide néanmoins d'emprunter ce chemin nébuleux car je suis confrontée à cette question sur différents fronts. D'une part, elle apparaît dans mes terrains de recherche de manière explicite (« comment développer la culture de sécurité ? ») mais aussi de manière implicite (les managers rêvent souvent au « changement culturel » de leurs subordonnés, notamment en cas de changement organisationnel). D'autre part, les usages théoriques actuels de la notion de culture de sécurité en ergonomie, auxquels j'ai contribué, ne me permettent plus de tenir des positionnements critiques nécessaires à la pratique de recherche et d'intervention. Enfin, la question culturelle traverse de manière prégnante ma propre pratique en tant qu'enseignante-chercheure immigrée, formée initialement à l'approche *Human Factors* de l'ergonomie et découvrant l'ergonomie de l'activité à mon arrivée en France en 2005. De retour au Brésil dans le cadre d'une recherche en 2016, je me suis confrontée aux limites de la transposition théorico-pratique de l'intervention ergonomique. Ces « couches de cultures » (nationales, professionnelles, interculturelles, personnelles) incarnées dans ma pratique sont pour quelque chose dans cet essai de clarification de la notion de culture et de ses usages en ergonomie. J'y reviendrai dans le chapitre suivant dans lequel je présente mon parcours.

Je me suis donc intéressée à la notion de culture, dans son flou et sa polysémie épistémologique, afin d'en tirer des contributions pour ma discipline à partir de ma pratique d'intervenante-chercheure. C'est ainsi que ce mémoire de synthèse propose une relecture de mes travaux, afin d'apporter un positionnement critique vis-à-vis de la notion de culture et de ses usages dans l'intervention ergonomique. Plutôt que d'essayer de trouver des équivalents aux modèles culturels offerts par la littérature scientifique ou d'en proposer d'autres, je me suis tournée d'abord vers la critique de l'instrumentalisation de la notion par l'idéologie gestionnaire, afin de démontrer la complexité de la culture au travail, qui ne peut pas se réduire à une variable à changer. Dans une vision socioconstructiviste (Bruner, 2000), je propose de penser les cultures au travail comme des reconfigurations dynamiques et négociées entre

apprentissage culturel et (re)production culturelle à partir de l'expérience de l'activité. Cette problématique est appréhendée à partir de l'analyse ergonomique de l'activité (AET) telle qu'elle est conceptualisée dans l'ergonomie francophone, ainsi qu'à partir de la théorie de l'activité russe (Vygotski, 1934/1997) et des programmes de recherche qui l'ont suivie comme la psychologie culturelle (Cole, Bruner), l'approche instrumentale (Rabardel, 1995 ; Béguin, 2007), la clinique de l'activité (Clot, 1999). Il s'agit de percevoir les travailleurs à la fois comme des apprenants et des créateurs de culture (Sainsaulieu, 1977), en suivant la thèse centrale de la théorie de l'activité qui est celle « *que l'espèce humaine est devenue au cours de son évolution une espèce qui fabrique son monde et non plus une espèce qui le trouve déjà fait, et cette fabrication est une activité collective médiatisée par cet instrument très complexe qu'est une culture* » (Bruner, 1996, 195).

Si un grand nombre d'ergonomes s'accordent à reconnaître les liens entre activité et culture (Wisner, 1985 ; Rabardel, 1995, Béguin, 2010), la définition et le statut de la notion de culture du point de vue de l'ergonomie francophone a fait l'objet de peu de formalisations à ce jour, malgré un intérêt manifeste dans les disciplines voisines comme la sociologie (Sainsaulieu, 1977) ou la gestion (Thévenet, 2010). Alors que dès les années 70 Alain Wisner estimait nécessaire de « *mettre en place une démarche qui permet de prendre en compte des faisceaux de relations entre les caractéristiques microscopiques de l'activité humaine et les grands facteurs descriptifs de notre société* », certains auteurs en ergonomie comprennent encore la prise en compte de la culture comme une dimension « macro » de l'activité : « *Si le métier et la culture de métier sont peu décrits en ergonomie, c'est qu'ils renvoient à une approche macro du travail, opposée à l'approche micro défendue en ergonomie de l'activité* » (Caroly, 2010, p.33).

La notion apparaît pourtant en filigrane dans les publications de quelques ergonomes. Elle y est souvent utilisée pour parler de la culture au sens d'une entité à développer (la culture de prévention ou de la vigilance, par exemple) ou pour indiquer le caractère singulier des résultats observés, dépendants d'un contexte socio-culturel. Le courant anglophone « *cultural ergonomics* », par exemple, s'est développé ces dernières années (Kaplan, 1995), avec l'objectif de prendre en compte les variations culturelles selon les pays ou les ethnies afin de concevoir des instruments culturellement appropriés aux divers environnements de travail dans le monde entier (Smith-Jackson, Resnick & Johnson, 2014). Or, présentées de la sorte, ces propositions rapprochent implicitement la notion de culture de l'idée d'un macro-déterminant de l'activité – qui serait donc supra-organique et externe – dont l'ergonome doit tenir compte. Ce faisant, elles négligent fréquemment les aspects de la production culturelle au travail comme un processus complexe qui ne se réduit pas à l'appartenance à un pays ou une région. Ceci s'explique certainement par l'influence de certaines recherches ethnographiques, qui définissent classiquement la culture comme « *moyen commode de désigner le patrimoine et l'héritage d'objets, de modes de pensée et de comportements qui donnent son identité à un groupe humain, et à ses membres* » (Cuhe, 2002, p. 204). Cette vision, très répandue, conduit à penser une culture comme un ensemble de traits identifiables, ou un système, aux frontières nettes : « *À la naissance, chacun « tomberait » dans un bain culturel qui l'imprènerait ou bien recevrait sa culture sur la tête, puis en serait le « porteur »* » (Troade, 2006, p.19).

L'anthropologie culturelle notamment a beaucoup influencé les usages de la notion de culture telle que nous la retrouvons aujourd'hui dans les écrits sur la culture organisationnelle ou d'entreprise, ou encore la culture de sécurité (Godelier, 2006). L'ergonomie a suivi cette voie et certains auteurs (Nascimento, 2009 ; Rocha, 2014) se sont inspirés des courants fonctionnalistes et culturalistes de l'anthropologie culturelle pour proposer un cadre de lecture à la notion de culture de sécurité. Je reprends brièvement ici ces deux courants et les principales critiques qui leur sont adressées.

Le courant fonctionnaliste de l'anthropologie culturelle consiste à voir dans tout phénomène culturel un moyen pour une fin essentielle de l'Homme (comme se nourrir, se reproduire, etc.). La définition initiale traduit une approche instrumentale de la culture : « *La culture est avant tout un appareil instrumental qui permet à l'Homme de mieux résoudre des problèmes concrets et spécifiques qu'il doit affronter dans son milieu lorsqu'il donne satisfaction à ses besoins* » (Malinowski, 1968, p.127)<sup>1</sup>. Ce courant aura une grande influence dans les sciences sociales (Merton, 1949 ; Parsons, 1937) et cognitives dans les années 30 à 60, après quoi son rayonnement intellectuel s'affaiblit au profit du structuralisme ou de l'interactionnisme. Il inspira de nombreuses théories en organisation, notamment celle de la culture organisationnelle d'Edgar Schein (Vandangeon-Derumez, 2009). La majorité des recherches réalisées dans le domaine ont une visée plus opérationnelle que descriptive : définir aussi précisément que possible les composantes et les dimensions de cette variable culturelle et la mettre en relation avec d'autres variables pertinentes. Les critiques faites à ce courant portent notamment sur sa perspective synchronique, figée dans le temps, et sur sa tendance à la réification de ce que serait la « bonne » culture organisationnelle.

Le courant culturaliste, représenté grandement par l'école « culture et personnalité », est « *la théorie selon laquelle l'être humain est à la naissance une "page blanche", sur laquelle il écrira son histoire, dans le cadre d'un environnement, d'un milieu, qu'il tente de modeler par un effet de sa volonté, et qui exerce, en retour, une influence déterminante sur l'organisation de sa vie* ». (Rozin, 2006, p. 153). Ainsi, vers les années 30, l'anthropologie culturelle va s'orienter vers la compréhension de la manière dont les êtres humains incorporent la culture et dont celle-ci est présente en eux, dont elle les fait agir, ainsi que des conduites qu'elle suscite. L'un des intérêts du culturalisme est d'avoir contré l'idée d'une continuité entre une culture primitive et une culture plus avancée, dite civilisée, défendue par l'approche évolutionniste de la culture, développée en accord avec les théories darwiniennes de l'époque. Pour Franz Boas (1883), son fondateur, les cultures sont des systèmes inconscients de classification du monde au travers d'idées (aspects cognitifs et sémantiques) et d'intérêts (affects qui sont en lien avec des sentiments et des objets d'attention). Pour l'auteur, l'intérêt prime sur les idées, et c'est parce que les eskimos chassent les phoques, qu'ils ont un nom pour les différencier selon l'âge, le sexe, etc. Ce courant culturaliste de l'anthropologie culturelle a tissé des liens avec les sciences sociales<sup>2</sup> et la psychologie, et a donné origine à l'anthropologie cognitive, dont sont issues les théories de l'action située (Suchman, 1987) et de la cognition distribuée (Hutchins, 1990).

Pourtant, le courant culturaliste anglo-saxon reçoit des critiques sévères, notamment en France de la part des anthropologues, car il hypostasie la notion de culture. Il isolerait les phénomènes culturels en les extrayant de leur contexte socio-historique, en oubliant que le culturel appartient également aux structures sociales et politiques, en réduisant les phénomènes observés à la culture du groupe (Bayart, 2009 ; Meyran, 2009)<sup>3</sup>. D'autres auteurs, plus nuancés,

<sup>1</sup> B. Malinowski (1884-1942) est le créateur de l'anthropologie culturelle scientifique et de la méthode ethnographique dite d'« observation participante ». Un de ses mérites a été de démontrer que l'on ne peut pas étudier une culture de l'extérieur. On lui attribue la paternité de l'approche fonctionnaliste de la culture.

<sup>2</sup> Pour plus de détails voir Theureau (2011) : « *Aux USA, où cette influence s'est conjuguée avec celle de la phénoménologie spéculative de l'action d'A. Schutz, citons l'école sociologique de Chicago, l'œuvre singulière de E. Goffman (voir Joseph et al., 1969) et la part ethnographique de l'ethnométhodologie initiée par H. Garfinkel (voir Garfinkel, 2001) ; ou encore D. Vaughan* » (p. 19).

<sup>3</sup> S'inscrivant dans une sorte de culturalisme, les résultats de ma thèse ont conduit à l'interprétation de la diversité des pratiques et de significations observées en radiothérapie comme des sous-cultures de sécurité selon les professions. Ces propos seront rediscutés dans ce manuscrit.

considèrent que les critiques faites aux travaux de l'anthropologie culturelle sont souvent présentées de manière réductrice et caricaturale, sans préciser que le culturalisme n'est pas une théorie unifiée, et que la critique interne a toujours été présente (Cuche, 1996). Clifford Geertz, par exemple, apparaît comme un réformateur du culturalisme américain, qu'il souhaite débarrasser de toute forme d'explication causale, qu'elle soit psychologique, structurelle ou sociale. En reprenant Max Weber, l'auteur part d'une définition sémiotique de la culture, où « *l'homme est un animal suspendu aux réseaux de significations qu'il a lui-même tissés* », considérant la culture comme étant un de ces réseaux (Geertz, 1973, p.45 et p. 362). Weber, souvent cité par les culturalistes, se préoccupait moins des représentations culturelles que de « *conduites de vie* » prises dans leur « *quotidienneté* » : « *il mettait l'accent sur les interactions synchroniques, mais aussi sur les interactions diachroniques qu'il définissait soit comme "legs", soit comme "conditions antécédentes". (...). À ses yeux, le "pluralisme des orientations de l'action" devait être au centre de toute analyse causale.* » (Bayart, 2009, p. 21). C'est ainsi que je commence à tenter d'intégrer la dimension diachronique dans mes recherches à propos du développement de la culture de sécurité (cf. chapitre 5).

Malgré les apports du culturalisme à la distinction entre culture et nature ainsi qu'aux phénomènes d'incorporation de la culture, il est utile de garder à l'esprit trois risques principaux. Le premier est que la culture soit essentialisée ou prise comme substance, c'est-à-dire comme une réalité en soi, indépendante des interactions entre individus et échappant à leur contrôle. Le deuxième est celui d'en faire une chose extérieure à l'expérience. Le troisième est que l'explication culturelle (notamment dans le cadre d'analyse de cultures nationales) devienne « *un procédé de dépolitisation de questions éminemment politiques, celles de l'accumulation primitive du capital et de la fabrication de la pauvreté ou de la subordination sociale* » (Bayart, 2009, p. 11).

Ainsi, nous pouvons considérer que même si l'activité est cultivée (Theureau, 2004), son analyse n'est pas réductible à une culture, comprise dans un sens figé et supraorganique. Une culture est une *histoire au présent* (Cole, 1996), qui ne dit pas tout de sa construction. C'est là toute la difficulté des analyses qui tentent des typologies culturelles. Si celles-ci ont l'avantage de casser le mythe d'homogénéité, en indiquant les diversités dans les manières de penser et d'agir, elles ont l'inconvénient d'enfermer la complexité culturelle dans des catégories qui retracent peu les enjeux socio-historiques. Elles risquent en plus de rendre invisibles les enjeux de la production des cultures personnelles, qui ne sont pas la copie conforme des cultures collectives (Valsiner, 2009).

À une vision de la culture comme ordre fixé, comme système fermé, succède celle de production, de communication : « *La culture, au lieu d'être la cause de l'identité collective, devient sa conséquence et son produit, elle n'est pas un système clos ni une tradition à conserver, mais une construction sociale en constant renouvellement* » (Cuche, 2002, p. 204). Les apports des théories historico-culturelles russes de la « *troïka* » Vygotski-Leontiev-Luria et de la psychologie culturellement orientée de Jerome Bruner et Michael Cole ont été des ressources fortes pour orienter mes travaux vers une vision développementale de la culture. A partir de ces théories, il est aisé d'avancer que les cultures se développent, en ce sens qu'elles se transforment qualitativement. Il me revient ici les initiatives du pédagogue brésilien Paulo Freire, célèbre par son ouvrage « *Pédagogie des opprimés* », publié en France en 1974. Il est connu par son engagement dans l'alphabétisation d'adultes issus de milieux pauvres, conçue comme un moyen de lutter contre l'oppression politique, économique et sociale. Avec sa pédagogie, Freire apprenait à lire à ces adultes en à peine 45 jours, en même temps qu'il les amenait à accéder à une parole de revendication politique. Il les aidait aussi à construire une autre « *manière d'imaginer le réel* » pour prendre les termes de Geertz (1974). Ne pourrait-on

voir ici un développement de la culture par l'activité d'apprendre à lire, à déchiffrer, à concevoir (et agir) autrement (sur) le monde ?

Si développement de culture il y a, il passe par l'activité et son développement car « développement de l'activité » et « culture » vont de pair, comme défendu par les tenants de l'approche historico-culturelle de l'activité, ou dans une moindre mesure, de l'anthropologie cognitive (car celle-ci ne s'intéresse pas directement au développement). Je pense donc pouvoir contribuer à construire un positionnement critique de la notion de culture et de ses usages dans le champ d'une ergonomie qui s'intéresse au développement. Ce positionnement ne signifie pas s'abandonner à la facilité d'évacuer la question de la culture dans les analyses ergonomiques au prétexte qu'elle serait une évidence, ni au contraire orienter toutes les analyses ergonomiques sous l'angle des cultures au travail. On tomberait à mon sens ici dans le piège déjà connu : considérer la culture comme externe et superorganique. Ma proposition, à partir de la (re)lecture de mes recherches, est de discuter avec ma communauté d'appartenance, de ce qui pourrait constituer un positionnement critique de l'ergonomie sur la question spécifique du développement culturel lorsque celui-ci se présente dans l'intervention comme une forme de « changement culturel » pensée par les gestionnaires. Qui porte ces demandes ? Comment nous parviennent-elles ? Qu'en faisons-nous ? Quelles alternatives pouvons-nous offrir à nos interlocuteurs pour une reformulation de la demande ? Comment accompagner le développement culturel sans renforcer l'idéologie gestionnaire du changement permanent ?

Ces questions soulèvent à la fois des enjeux de recherche, d'action et de formation des futurs ergonomes. Un travail sur la théorie est nécessaire afin de repositionner le débat sur la culture et le développement dans le champ épistémologique auquel me semble appartenir l'ergonomie de l'activité, c'est-à-dire le socio-constructivisme (Le Moigne, 1995). J'ajouterai ici une pierre à l'édifice, dans une tentative forcément hésitante et inachevée en ce qu'elle dessine davantage un programme de recherche pour le futur, que des réponses claires et stabilisées à ce jour. Ce travail théorique est guidé par une ambition concernant les répercussions pratiques qu'il peut susciter dans la discipline et le métier d'ergonome dans toutes ses formes d'exercice.

Avant de présenter la structure de ce manuscrit, il est utile de situer la question de la demande, si fondamentale en ergonomie de l'activité. La section suivante positionne ainsi le statut de la demande concernant la question du changement culturel dans mes recherches.

## **2. Présentation des recherches selon le statut de la demande**

Pour ce manuscrit, j'ai mobilisé huit de mes projets de recherches pour lesquels la question de « la culture », dans différentes formes, s'est présentée.

Pour trois d'entre eux, la question du changement culturel n'a pas fait objet d'une demande explicite des commanditaires, mais elle apparaît en filigrane dans les injonctions politico-réglementaires du *New Public Management*, où le changement culturel est présent dans les discours autour de la « culture de résultats ». Celle-ci est traduite dans des pratiques managériales de pilotage de la performance par indicateurs chiffrés. Ces recherches concernent donc des organismes publics de l'Etat soumis à des réorganisations importantes, nécessitant une « révolution culturelle », d'après les dires d'un haut fonctionnaire. Il s'agit de la Direction générale des finances publiques et de Météo France. Les références à la culture et à son changement apparaissent souvent dans les discours des cadres, qu'ils appartiennent ou non au top management. Pour ces recherches, je me suis intéressée à la manière dont la notion de

culture peut être instrumentalisée par l'idéologie gestionnaire du changement permanent et aux effets d'une « culture du résultat » sur l'activité des cadres comme des agents. Au travers de la notion de culture d'entreprise, c'est la vision totalisante de la culture qui est mobilisée, comme une entité homogène et externe, acquise. Elle va de pair avec une vision déterministe de la culture, mettant en valeur le **pouvoir normatif** des règles et des comportements qu'elle prescrit, ou les idéaux et valeurs de groupe qu'elle impose.

Pour trois autres projets de recherche mobilisés dans ce texte, la question de la culture est apparue de manière explicite dans la demande des commanditaires. Il s'agit :

- d'un travail de thèse à propos du développement de la culture de sécurité en radiothérapie, dont le commanditaire était l'IRSN (Institut de radioprotection et sûreté nucléaire) ;
- d'une formation à la gestion des risques en radiothérapie visant le développement de la culture de sécurité inter-métiers, dont le commanditaire était l'Ecole de formation européenne en cancérologie (EFEC) ;
- d'une recherche-action à propos de la construction de la culture de sécurité d'un groupe de managers, dont le commanditaire était un Opérateur public de collecte de déchets, par l'intermédiaire du Cnam Pays de la Loire.

Dans ces trois cas, la demande a été reformulée de manière à positionner le développement de la culture de sécurité dans des enjeux ancrés dans les pratiques des managers comme des travailleurs qu'ils encadrent. « *Loin d'être uniquement un travail d'analyse de la demande, de sa reformulation et de sa validation, il s'agit d'un travail de mobilisation des acteurs concernés pour qu'ils développent une intelligibilité nouvelle de leur demande pouvant aboutir à des accords certes fragiles et évolutifs, mais qui ont pour originalité de se centrer sur le travail et l'activité.* » (Benchekroun, 2016, p.44). La question de la culture a été initialement traitée au travers d'un ensemble de définitions qui la spécifient à travers ses principales **manifestations**, qu'elles soient concrètes ou visibles (outils, habitudes, langages), invisibles (croyances, valeurs) ou au travers de symboles, pour ensuite être comprise comme un processus collectif de production au cours de l'histoire qui inclut des apprentissages, des luttes et des négociations.

Enfin, deux projets concernent la construction de la sécurité au travail, sans que les questions de culture de sécurité soient formalisées dans la demande. Il s'agit d'une recherche réalisée dans le cadre de la conception d'un outil de *workflow* (gestion du flux de travail) en radiothérapie, et d'une autre concernant l'analyse des pratiques de sécurité lors de l'activité d'élagage d'arbres. Je reprends ces deux recherches de manière à situer la notion de culture comme comprenant le sens et la signification, où les objets de la culture (matériels et symboliques) sont des manifestations de la manière de voir, sentir et appréhender le monde qui sont partagés par les membres et ont de ce fait une valeur normative (mais non déterministe) sur les façons de penser et de se comporter. La notion de culture de sécurité telle qu'elle est formalisée actuellement dans la littérature est critiquée afin de proposer un autre destin pour les relations entre culture et sécurité.

L'ensemble de ces recherches montrent que les membres d'une communauté sont à la fois **apprenants, porteurs et créateurs de culture**. Ce processus d'internalisation et d'externalisation est fait de coopérations, mais aussi de conflits qui se développent dans l'action et s'institutionnalisent au fil de l'histoire. De cette manière, **la relation entre culture et action n'est pas de nature déterministe** dans le sens où une culture (superorganique) n'opère pas de

contrôle mécanique sur les individus. « *Une culture est une manière de penser qui justifie une manière de vivre. Elle doit par conséquent être dynamique et donc capable de changer* » (Douglas, 2007, p.78). Une culture est ainsi constamment réinterprétée par ses membres, car même si une cohérence d'ensemble se dégage, dans un groupe, les personnes disposent toujours de marges d'action à l'intérieur du cadre et des règles posés par un paradigme culturel.

### 3. Structure du manuscrit

La suite de ce document présente une synthèse de mon parcours de chercheuse (chapitre 2). C'est le moment de présenter ma formation initiale et mes premiers pas dans l'ergonomie jusqu'à ce jour. J'ai tenté l'exercice d'une présentation mettant en lumière les différentes cultures que je porte et qui traduisent une *histoire au présent* (Cole, 1996) de mes expériences personnelles et professionnelles entre la France et le Brésil. Celles-ci contribuent, par la production scientifique qui en découle, à alimenter et faire vivre une culture professionnelle en ergonomie.

Le chapitre 3 présente une analyse des relations entre les changements organisationnels et les changements culturels. L'idée du changement organisationnel permanent inscrit dans le paradigme fonctionnaliste, impose la plasticité de l'activité dans un sens particulier, souvent dénoncé comme étant celui qui promeut l'intensification du travail et la recherche d'une « performance insensée ». Ces injonctions au changement organisationnel s'accompagnent dans mes terrains d'appels aux changements culturels. La production de connaissances à laquelle je contribue consiste à analyser la manière dont l'activité est transformée par les travailleurs afin de préserver une culture professionnelle et leur santé. Je place ces transformations dans une *lutte de cultures*, c'est-à-dire dans une conflictualité entre une culture managériale représentée par l'idéologie du changement permanent, et des cultures professionnelles, qui résistent au travers d'un *travail d'organisation* (de Terssac & Lalande, 2002), dans une sorte de négociation avec les prescriptions et attentes afin de leur redonner un sens. Dans ce chapitre la *lutte de cultures* apparaît comme une lutte de valeurs sur la qualité du travail.

Le chapitre 4 présente un usage de la notion de culture au travers du sens et de la signification. Mes travaux dans le domaine de la gestion de risques sont pris comme des exemples pour la démonstration de la construction individuelle et collective des significations données aux risques et aux pratiques en lien avec la sécurité. Ils corroborent l'idée que le travail d'organisation s'inscrit dans l'activité productive qui est médiée par des artefacts matériels et symboliques (connaissances, savoir-faire, outils), formant une « boîte à outils » construite avec l'expérience des situations. Celle-ci sert de réservoir culturel où l'on peut puiser les ressources pour l'action. En retour, cette médiation contribue à l'activité constructive, en transformant les travailleurs eux-mêmes et leurs relations avec les objets du monde. La *lutte de cultures* est ici une lutte à propos du sens et de la signification donnée aux risques et aux pratiques vis-à-vis de la sécurité, qui peuvent différer selon les professions. La culture de sécurité ne peut pas être pensée de manière dissociée des objectifs de production, de qualité, d'efficacité... qui peuvent se présenter en contradiction avec les objectifs de sécurité. Les conflits d'objectifs sont analysés et un autre destin pour les relations entre culture et sécurité est proposé.

Dans le chapitre 5, je repositionne les enjeux de l'intervention ergonomique pour le développement culturel au travail dans le contexte du tournant gestionnaire. Si la résistance est une construction vitale (Canguilhem, 1947), les conditions de la *lutte de cultures* sont fondamentales dans cette construction, qui peut trouver des issues soit dans la solitude amenant

au fatalisme ou au retrait, soit inversement dans le projet commun d'une communauté culturelle, ouvrant des voies au développement d'une culture collective. Or, il ne s'agit pas de servir le projet technocratique de changement culturel car en matière de développement rien ne peut être défini d'avance. Les méthodes réflexives que j'ai pu développer sont revisitées et enrichies, de manière à proposer des supports à la réflexion, où les situations discutées sont porteuses *des germes du développement possible* (Schneuwly, 2012) dans un cadre dialogique. M'inspirant de l'apprentissage expansif (Engeström, Virkkunen, Helle, Pihlaja & Poikela, 1996), la *lutte de cultures* est considérée dans les recherches présentées dans ce chapitre comme provenant d'une contradiction entre les objets des systèmes d'activité des travailleurs issus de communautés diverses.

Le chapitre 6 présente un bilan de ces recherches et des contributions de mes analyses à la construction d'un positionnement critique sur les usages de la notion de culture dans l'intervention ergonomique. Mes projets de recherches en cours, qui maintiennent une continuité dans la compréhension de la construction de la santé et la sécurité au travail sous l'angle de la culture, sont présentés. La question de la participation et de la prise en compte de la diversité culturelle est abordée au travers d'une recherche en cours réalisée dans un abattoir au Brésil. Enfin, je clôture ce manuscrit avec des perspectives de recherches qui relient les enjeux de la diversité culturelle au travail à ceux des inégalités et discriminations au travail. Il ne suffit plus à mon sens d'affirmer la diversité pour repenser les transformations du travail, il est nécessaire de la regarder dans ses rapports sociaux inégalitaires et d'en tenir compte dans les ressorts de la recherche-action. Pour ce faire, je m'appuie sur la notion d'*intersectionnalité* (Crenshaw, 1989) qui offre une voie originale et utile pour renouveler les analyses ergonomiques du travail. L'intérêt est de mieux comprendre la construction des cultures au travail lorsque l'activité est traversée par des discriminations, notamment liées à la race. Ceci permettra des actions tendant vers l'idéal d'égalité dans les situations de travail, déjà défendu dans les approches ergonomiques qui considèrent des catégories plus ou moins cloisonnées comme le sexe/genre, le handicap/capacités et l'âge/expérience.

## Chapitre 2

# Un parcours interculturel

---

*«L'étranger se caractérise par sa mobilité, laquelle entraîne "cette synthèse de proximité et distance" (p.55) dans le rapport aux autres et aux choses. Jamais parfaitement intégré à un groupe ou à une culture, l'étranger "se tient à l'écart avec l'attitude spécifique de l'objectivité, qui n'indique pas le détachement ou le désintérêt, mais résulte plutôt de la combinaison particulière de la proximité et de la distance, de l'attention et de l'indifférence" (p.55).*

(Simmel, 1908 « Digressions sur l'étranger » cité par Alter, 2018).

Depuis la soutenance de ma thèse de doctorat en 2009, j'ai participé à une dizaine de contrats de recherche dans le cadre de mes fonctions d'enseignante-chercheure. Parmi ceux-ci, quatre concernent des co-encadrements de thèse, dont 3 soutenues à ce jour (annexe 1). En résumé, depuis 2006 mes recherches s'inscrivent dans le courant de l'ergonomie de l'activité et portent sur deux axes principaux :

- la fiabilité humaine et organisationnelle, notamment dans le domaine de la sécurité des patients, avec un intérêt particulier sur les aspects liés à la culture de sécurité.
- les liens entre performance et santé, notamment dans des contextes de changements organisationnels.

Les projets de recherche et collaborations que je mène témoignent d'une double inscription en articulant deux intérêts principaux pour la discipline et pour le métier :

- un *intérêt épistémique* qui vise à produire des connaissances sur l'activité humaine en situation de travail dans des contextes de risques pour soi et pour autrui. Ces risques peuvent concerner la sécurité des systèmes (prévention d'accidents majeurs et de catastrophes, sécurité des patients, etc.) ou la sécurité des travailleurs (prévention d'accidents du travail et maladies professionnelles, préservation et développement de la santé au travail). Il s'agit de mettre au jour les compromis et les arbitrages réalisés au quotidien face aux conflits d'objectifs existants dans toute activité, quel que soit le statut hiérarchique des personnes.
- un *intérêt pragmatique* complémentaire au précédent qui consiste à transformer les situations de travail afin de les rendre plus cohérentes avec les enjeux de santé et de sécurité. La production de connaissances sur l'activité sert de matériau pour engendrer une dynamique de pratique réflexive dans les systèmes de travail. Celle-ci a pour but le développement de nouvelles manières d'agir. Ces enjeux pragmatiques conduisent à penser les méthodes de l'action ergonomique qui favorisent les échanges autour des conflits d'objectifs afin de leur trouver collectivement une issue acceptable.

Cette partie est l'occasion de présenter mon parcours et les chemins qui ont conduit au choix de la thématique que je propose de traiter dans ce document.

## 1. Un début de parcours au Brésil

J'ai débuté ma formation en ergonomie à partir de 2004 au Brésil, suite à l'obtention d'un diplôme de kinésithérapeute. Je me suis inscrite au master recherche (mestrado) de Génie de Production, option ergonomie, durant lequel j'ai réalisé une recherche qui visait à identifier les effets du vieillissement et des postures contraignantes sur la « capacité pour le travail » d'ouvriers du BTP. Il s'agissait d'une thématique cohérente avec ma formation initiale. Je m'inscrivais à cette époque dans le courant de l'ergonomie anglophone, dite *Human Factors*, qui se base sur des données normalisées - construites au travers d'une approche expérimentale - afin d'adapter les conditions de travail aux caractéristiques psycho-physiologiques des travailleurs. Malgré un travail réalisé sur le terrain et non en laboratoire, les méthodes utilisées étaient plutôt quantitatives (questionnaire, utilisation d'un logiciel d'analyse de posture). L'influence de F. W. Taylor dans la formation était indéniable et je me souviens d'une enseignante qui défendait avec passion la vision de l'Organisation Scientifique du Travail (OST) et son utilité pour l'ingénierie de production.

Je découvris quelques années après, avec peu d'étonnement, que le taylorisme et les sciences positives du travail humain dans le début du XX<sup>ème</sup> siècle sont emblématiques de ce qu'avec Edgar Morin (2005) nous appellerions le paradigme de la simplification et son intelligence aveugle. L'auteur défend l'idée que la réalité étant complexe à appréhender, une des manières d'y remédier se présente par la voie de la simplification (réduction du biologique au physique, de l'humain au biologique, par exemple), où l'hyperspécialisation, où les découpages arbitraires du réel sont censés représenter le réel lui-même. Un tel paradigme fonde nécessairement sa rigueur et son opérationnalité sur la mesure et le calcul. « *Mais, de plus en plus, la mathématisation et la formalisation ont désintégré les êtres et les existants pour ne considérer comme seules réalités que les formules et équations gouvernant les entités quantifiées* » (p. 19). La pensée simplifiante est ainsi considérée par l'auteur comme une intelligence aveugle, puisqu'incapable de concevoir la conjonction de l'un et du multiple : « *Ou bien elle unifie arbitrairement en annulant la diversité. Ou au contraire, elle juxtapose la diversité sans concevoir l'unité* » (p. 19).

En utilisant l'approche *Human Factors* de manière limitée et centrée uniquement sur l'utilisateur du système de travail, je m'inscrivais dans une espèce de rationalisation, qui mettait de côté toutes sortes de données qui pourraient contredire ou nuancer mon « *système cohérent* » d'explication de la réduction de la « *capacité pour le travail* » des ouvriers étudiés. De cette première recherche au Brésil, au-delà des errances méthodologiques, je retire les difficultés d'accès au terrain lorsque l'étudiant-chercheur est le demandeur. La pratique d'ergonomie étant moins connue qu'en France, et les entreprises moins volontaires pour des démarches d'amélioration en dehors de ce à quoi les oblige la législation, les demandes arrivent moins rarement aux laboratoires de recherche. Nous ne pouvons pas véritablement parler d'intervention ergonomique dans ce cadre, mais plutôt d'une étude de terrain à visée de production de connaissances.

Commencer une étude de terrain sans demande explicite est sans doute une difficulté. Le travail de l'ergonome consiste à mon sens à faire émerger une demande lors des phases exploratoires. Ce type de difficulté est en quelque sorte formatrice dans le sens où elle nous oblige à convaincre autrement, avec plus ou moins de succès, de l'intérêt de l'ergonomie. Je salue, à cette occasion, les efforts entrepris en ce sens par mes auditeurs et auditrices de l'UE ERG145 – Analyse du travail (M1), qui doivent trouver un terrain d'étude dans le temps restreint d'un semestre universitaire. Cette contrainte est transformée en ressource par eux, et

cela leur permet, je l'espère, de mieux franchir le pas lors de leurs interventions ergonomiques en M2.

## **2. Un saut transatlantique : la migration et la découverte de l'ergonomie de l'activité**

Je m'installe en France en octobre 2005. Ayant déjà un master brésilien, j'envisage de commencer directement une thèse au Cnam. Lors d'un premier rendez-vous avec Pierre Falzon en 2004, celui-ci me fait comprendre que l'ergonomie que j'ai apprise au Brésil était loin de celle pratiquée dans le laboratoire et me conseille de débiter ma formation en France par un master recherche d'ergonomie. Il n'avait pas tort.

Cette année universitaire a été riche en dépaysement : la confrontation à d'autres pratiques culturelles, l'apprentissage d'une nouvelle langue, la mise en pratique d'une nouvelle approche disciplinaire. J'ai eu la chance de trouver un terrain de recherche intéressant avec un financement et une demande formelle, mais j'ai surtout eu la satisfaction d'être bien accompagnée lors de mes premiers pas dans l'intervention ergonomique. Je pense particulièrement à Pierre Falzon et Pierre Pavageau, qui ont été mes co-tuteurs de recherche. Le terrain était le Ministère des Finances et la demande qui nous avait été faite par l'équivalent du CHSCT concernait les changements technologiques et organisationnels des services des impôts et de la comptabilité publique et le risque d'exclusion des agents en difficulté. Les acteurs sociaux (CHSCT et syndicats) nous annonçaient à maintes reprises le « *changement culturel* » demandé par les transformations d'organisation du travail. Malgré mon français alors approximatif, j'ai pu mener une soixantaine d'entretiens et réaliser des observations du travail qui ont apporté des éléments de compréhension aux données récupérées en parallèle au travers d'un questionnaire. Cette recherche a contribué à la définition du concept « d'environnements capacitants » - proposée en ergonomie un an avant par Pierre Falzon -, fournissant une liste d'attributs qui caractériserait un environnement de travail qui promeut la santé au travers du développement de compétences. C'était une tentative de répondre à la question « *A quoi un environnement capacitant doit-il ressembler ?* ».

Avec le recul, je me rends compte que sous couvert d'une approche développementale, je m'inscrivais dans une approche fonctionnaliste de la santé au travail. En effet, l'analyse des environnements capacitants, notamment par questionnaire, portait sur le mode de fonctionnement de l'organisation ; sur ce qui est « *donné* » aux travailleurs d'un point de vue opérationnel, et non pas sur l'activité, en ce qu'elle a de force créatrice inscrite dans une dynamique historique, temporelle, culturelle.

L'entreprise de formalisation d'attributs d'un environnement capacitant développée dans mon mémoire et dans une publication postérieure (Pavageau, Nascimento & Falzon, 2007), constitue néanmoins un apport significatif pour la littérature et pour le projet d'édification d'une ergonomie constructive (Falzon, 2013). Cette dernière s'appuie sur une approche avancée par Mahbub ul Haq, auteur du rapport mondial sur le développement humain. Il écrit : « *L'objectif du développement est de créer un environnement capacitant pour que les personnes puissent bénéficier de vies longues, saines et créatives* » (Mahbub ul Haq, <http://hdr.undp.org>, notre traduction). Cette idée d'environnement capacitant trouve elle-même sa source dans les travaux de Sen (1999) sur sa théorie des capacités. Un environnement de travail capacitant est non seulement non délétère pour les travailleurs, mais source de développement. Notre caractérisation a conduit à identifier 3 dimensions des environnements capacitants (EC) :

- Du point de vue préventif, un EC est un environnement non délétère pour l'individu, qui préserve les capacités futures d'action. C'est là bien entendu un aspect classique de l'intervention ergonomique : détection et prévention des risques, élimination de l'exposition aux toxiques, élimination ou réduction des exigences aboutissant à des déficiences durables ou à des effets psychiques négatifs, etc.
- Du point de vue universel, un EC est un environnement qui prend en compte les différences interindividuelles (liées aux caractéristiques anthropométriques, mais aussi au sexe, à l'âge, à la culture) et qui compensent les déficiences individuelles (liées au vieillissement, à la maladie, aux incapacités). Un EC est donc un environnement qui prévient l'exclusion, les décrochages sociaux et générationnels et le non-emploi. Ainsi, un EC favorise l'intégration, l'inclusion et la reconnaissance sociale.
- Du point de vue développemental, un EC est un environnement qui permet le développement de nouvelles compétences et de nouveaux savoirs, et l'élargissement des possibilités d'action et du degré de contrôle sur la tâche et sur l'activité. Un EC est donc un environnement qui favorise l'autonomie et contribue au développement cognitif des individus et des collectifs, qui favorise l'apprentissage. Accroissement de l'autonomie et développement des savoirs sont deux facteurs clés de l'extension du pouvoir d'agir.

Parmi ces trois caractéristiques qui relèvent de trois niveaux d'action de l'ergonome, la troisième représente un apport essentiel de l'ergonomie constructive, qui considère que « *l'objectif de l'ergonomie doit être le développement* » (Falzon, 2013, p. 1).

Beaucoup d'auteurs se sont reconnus dans le projet développemental de l'ergonomie et plusieurs travaux ont suivi cette approche (par ex. Pernet, 2012 ; Raspaud 2014 ; Arnoud, 2013), avec l'ambition non pas seulement de définir ce que seraient des environnements (ou des milieux, ou des organisations) capacitants (Villemain & Lémonie, 2014), mais également de dresser les contours d'une intervention ergonomique capacitante (Barcellini, 2015; Sol et Arnoud, 2017). « *Cette première étape est en fait l'ouverture d'un chantier considérable car les liens entre développement des personnes, développement de l'activité, construction de la santé, développement des collectifs, développement des métiers, développement des organisations, et développement durable restent encore largement à préciser et instruire* » (Daniellou, 2015, préface).

Suite à mon contrat de thèse portant sur des questions de sécurité des patients, je n'ai pas poursuivi mes recherches sur les environnements capacitants. J'ai eu cependant l'occasion de contribuer avec des collègues au projet d'une ergonomie tournée vers le développement au travers la co-rédaction de deux chapitres dans l'ouvrage « Ergonomie Constructive » de Pierre Falzon publié en 2013 et dont je reprends des éléments de discussion pour les chapitres 4 et 5 de ce manuscrit.

### **3. L'enjeu social de la thèse, quelques contributions scientifiques et nouveaux apports**

L'objectif de mon travail de thèse, commandé par l'Institut de radioprotection et sûreté nucléaire (IRSN), fin 2006, était double : « d'apporter un éclairage sur les aspects "humains et organisationnels" de la sécurité en radiothérapie et de **favoriser le développement de la culture de sécurité dans ce secteur** ». Cette commande faisait suite à l'accident le plus important de l'histoire de la radiothérapie qui avait eu lieu en 2005 à Epinal (France) et qui avait remis en cause la « culture de sécurité » dans cette spécialité médicale. En effet, les

rapports d'accident émettaient une hypothèse concernant le manque de culture de sécurité en radiothérapie. La commande de l'IRSN portait donc explicitement sur un travail de recherche en ergonomie partant de cette hypothèse.

La littérature en ergonomie francophone est assez abondante concernant les aspects humains et organisationnels de la sécurité. Ceci était moins vrai entre 2006 et 2009 à propos de la notion de culture de sécurité. Malgré une vaste utilisation de la notion dans le domaine de la sécurité des patients, il y avait peu de repères dans ma propre discipline pour un positionnement clair sur la question. J'ai dû le construire en collaboration avec Pierre Falzon, mon directeur de thèse, et avec des collègues de l'IRSN, en m'inspirant notamment des travaux de Leplat (1993) sur les « références communes », et plus tardivement, en fin de thèse, sur ceux de Daniellou, Simard et Boissières (2010). Ces derniers considèrent la culture de sécurité comme une articulation entre la sécurité réglée (prévue par les normes et règles préétablies) et la sécurité gérée (la sécurité en action, réellement réalisée). Cette définition s'inspire du concept d'activité en ergonomie francophone qui a été établi à partir de la distinction entre travail prescrit (ce qu'il y a à faire) et travail réel (ce qui est fait). Je me suis intéressée à la sécurité en train de se faire par des manipulatrices-radio confrontées à l'insuffisance des règles, à leurs contradictions ou encore à leur non-applicabilité à des cas précis (Nascimento & Falzon, 2009). Ceci a apporté un éclairage sur la gestion à « *chaud* » des situations porteuses de risques, mais n'a pas suffisamment révélé la construction de la sécurité dans la sphère du collectif transverse en radiothérapie, également composé de médecins radiothérapeutes, de physiciens médicaux et de dosimétristes.

Ainsi, j'ai dû concevoir une méthode nommée Jugement différentiel d'acceptabilité (JDA) (Nascimento, 2009 ; Nascimento & Falzon, 2014) qui a initialement permis une analyse du travail collectif et des cultures de sécurité sous-jacentes aux professions de la radiothérapie. La méthode consiste à identifier et à présenter un ensemble de situations non nominales (SNN) à différents professionnels de la radiothérapie, en leur demandant de justifier leur propos quant à l'évaluation des situations en trois catégories : acceptables, acceptables sous conditions et inacceptables. Les résultats ont conduit à l'interprétation et à la formalisation de sous-cultures de sécurité selon les professions. Une fois mises en lumière, celles-ci ont besoin de s'exprimer collectivement, car dans certaines situations, les cultures de sécurité propres à une profession peuvent représenter un obstacle à la coopération sûre interprofessions. Pour répondre à cet enjeu, le JDA, initialement utilisé de manière individuelle, est devenu une méthode de confrontation collective de pratiques. L'idée est de provoquer de manière collective les confrontations de pratiques qui font défaut en situation de travail (Mollo & Nascimento, 2013).

À ce moment de ma carrière professionnelle, je suis confrontée aux limites du cadre théorique mobilisé pour traiter la question de la culture de sécurité, malgré les différentes publications que j'ai pu faire à ce sujet. En réalité, avec l'expérience et la confrontation à des situations diverses de travail, je réalise que la question de la construction de la culture de sécurité sous l'angle de l'activité est sous-exploitée en ergonomie francophone, car le modèle utilisé (travail prescrit versus travail réel, sécurité réglée versus sécurité gérée) ne répond pas de manière satisfaisante aux enjeux de compréhension de la culture dans une épistémologie constructiviste. Il me semble nécessaire à ce moment de mon parcours d'ouvrir mon approche à d'autres champs disciplinaires et proposer ainsi un autre destin pour la notion de culture de sécurité en ergonomie.

En tant qu'ergonomes, nous sommes habitués à l'exercice d'enrichissement conceptuel et pragmatique à partir d'autres disciplines. Ce document propose une tentative de rapprochement avec les sciences qui s'intéressent à la culture (sociologie, anthropologie, psychologie, *critical management studies*...), afin de dégager les éléments qui nous sont utiles

pour l'action de recherche et d'intervention en ergonomie. Un des enjeux forts est de déminer le champs de bataille concernant l'usage et l'instrumentalisation de la culture par l'idéologie managériale, et de comprendre comment les résistances vitales au sens de Canguilhem s'inscrivent dans une *lutte de cultures* entre les cultures professionnelles menacées par les injonctions au changement et les cultures managériales descendantes, entre la culture de la qualité et la culture de l'efficacité, entre la culture de la sécurité et la culture de la productivité.... Ce changement de perspective est original vis-à-vis de cette thématique et vise à apporter de nouvelles réponses ainsi que de nouvelles questions aux débats actuels au sein de ma communauté scientifique, car ma discipline de base ne m'offre pas à ce jour des ressources pour un positionnement critique vis-à-vis de la notion de culture (de sécurité, d'entreprise).

#### 4. L'enseignement en formation continue

Mon activité d'enseignante-chercheuse se déroule dans un cadre institutionnel qui occupe une place importante dans l'ergonomie de l'activité francophone (Cuny & Weil-Fassina, 2012). Elle s'inscrit dans cette histoire culturelle collective et plus particulièrement dans une tradition d'analyse du travail, celle du Cnam, du fameux TP B34.

J'ai commencé mes enseignements durant la thèse, puis comme Attachée temporaire d'enseignement et de recherche (ATER) à temps plein en 2009. Du fait de ma formation initiale, il a semblé naturel que j'intervienne sur les unités d'enseignement concernant la physiologie du travail. Si les souvenirs de mes premiers cours sont douloureux tellement me manquait l'expérience en la matière, j'en garde une très belle expérience d'apprentissage du métier aux côtés de Michel Millanvoye. Par sa générosité et sa compétence, il a su me transmettre beaucoup plus que des outils physiques pour la préparation des cours. Par leur sympathie et empathie, les auditeurs ont su m'accompagner dans mon entrée dans la culture des enseignants.

Depuis ma prise de fonctions en 2010, à l'occasion du renouvellement de la maquette du master, j'ai dû construire un nouvel enseignement intitulé « Analyse du travail » (6ECTS) dont je suis responsable. Il fallait penser la formation dans le cadre d'un premier contact des auditeurs avec un terrain réel d'analyse du travail. Les demandes que leur travail fait émerger concernent souvent les enjeux de performance et de santé au travail. Tant les connaissances sur l'activité humaine, que celles relatives aux méthodes de l'analyse et de l'action ergonomique prennent ici tout leur sens. Les échanges riches avec les auditeurs permettent de questionner et d'enrichir les modèles et concepts établis. En effet, les concepts utilisés en ergonomie comme *des allant de soi* (déterminants, stratégies, régulation, etc.), ne le sont pas pour un public néophyte comme celui des auditeurs en début de formation, avec des expériences de vie et de travail diverses et variées. Les notions et concepts, objets culturels de l'ergonomie sont ainsi discutés par ceux qui entrent dans la culture ergonomique. Cette réalité qui comporte à la fois une difficulté et un intérêt majeur pour le métier d'enseignant m'a conduite à proposer à des collègues enseignants-chercheurs de différentes universités (Paris 5, Paris 8, Paris 10, Paris 11, Lille 3, IPST-Cnam) la rédaction d'un ouvrage collectif qui revisite les « mots » de l'ergonomie, depuis leur apparition jusqu'aux différents usages. Ce projet collectif - qui demande du temps en plus de nos activités respectives - est en cours depuis fin 2015. Nous espérons vivement qu'il voie le jour dans un futur proche.

<sup>4</sup> Devenu depuis ERG245 : Intervenir en ergonomie.

<sup>5</sup> J'ai pu le faire en compagnie de Laurent Van Belleghem puis Gaëtan Bourmaud, tous les deux PAST dans mon équipe à cette époque. Je les remercie vivement pour cette collaboration.

Par ailleurs, j'ai été coordinatrice de la formation à la recherche en ergonomie de 2010 à 2016, hébergée au sein de l'UE ERG265 (Conduire une recherche en ergonomie, 12 ECTS) dont j'étais la responsable. Suite à l'arrêt du master recherche co-habilité avec les universités de Bordeaux, Paris 5 et Paris 8 en 2012, nous avons dû déclencher une dynamique de renouveau de la formation. Avec Pierre Falzon, nous avons lancé un appel collectif qui a porté ses fruits. Depuis 2013, la formation mobilise 35 intervenants issus de 21 institutions (universités, établissements publics à caractère scientifique et technique, entreprise). Elle comporte un public mixte d'étudiants inscrits en M2 et en 1<sup>ère</sup> année de thèse. J'ai constitué et animé le comité de pilotage de la formation composé de 10 enseignants-chercheurs et je coordonne depuis le module « Fiabilité et sécurité ». Mon rôle dans la formation m'offre une visibilité sur les questions de recherche classiques et émergentes en ergonomie, ce qui enrichit ma pratique de chercheuse dans le cadre de mes projets et collaborations de recherche.

En résumé, depuis une dizaine d'années d'enseignement en formation continue, j'accompagne le cheminement des auditeurs vers des nouvelles manières de voir (et d'agir sur) les relations entre travail, santé et performance, en même temps qu'ils m'accompagnent dans l'évolution de ma pratique. De mon côté, je peux supposer qu'en transformant les significations qu'ils donnent à ces relations, ils engendrent en quelque sorte, à des degrés divers et variés, un changement dans des éléments de la culture. En effet, il est admis aujourd'hui que la formation continue est susceptible de produire des effets culturels au moins sur 3 dimensions : la capacité critique élargie, la création de réseaux et la mise en cause des formes d'autorités hiérarchiques traditionnelles (Alter, 2018). J'essaie de contribuer à la production de ces effets, avec mes collègues, en provoquant chez les auditeurs des questionnements sur des allant de soi, sur des prénotions<sup>6</sup> au sens de Durkheim (1901). Nous nous donnons comme horizon proche (la nouvelle maquette 2018-19) d'introduire dans le programme de la formation des dimensions qui sont à ce jour absentes, telles qu'un positionnement critique vis-à-vis de l'idéologie gestionnaire et ses effets sur la santé et la sécurité au travail.

Ce processus d'enseignement-apprentissage n'est pas un long fleuve tranquille car il n'y a évidemment pas des liens directs entre la formation continue et le changement culturel. Cela dépend de plusieurs éléments, dont les contenus d'enseignement et les formes d'interactions entre apprenants et enseignants. « *Personne n'éduque autrui, personne ne s'éduque seul, les hommes s'éduquent ensemble par l'intermédiaire du monde.* » (Freire, 1970).

## **5. Le retour au pays : quand voyagent les ergonomes<sup>7</sup>**

Lorsque j'évoque mon objet de recherche en lien avec la notion de culture, mes pairs (de la 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> générations d'ergonomie d'activité) me parlent presque systématiquement de l'approche de l'Anthropotechnologie proposée par Alain Wisner. Ce pionnier de l'ergonomie francophone s'est proposé dans les années 80, au travers de la prise en compte de la culture en ergonomie, d'affronter le paradoxe suivant, identifié postérieurement comme tel par Schwartz (2012, p. 132) : « *Affirmer l'universalité de l'espèce humaine à travers sa dimension industrielle en même temps que sa diversification irréfragable manifestée dans les activités techniques des peuples* ». En arrière-fond, on retrouve les affirmations initiales de l'anthropologie culturelle qui montre que si l'ensemble de l'humanité partage beaucoup de références, la différence culturelle affecte intimement chaque individu et inversement.

<sup>6</sup> Concept formé spontanément par la pratique et qui n'a pas encore subi l'épreuve de la critique scientifique.

<sup>7</sup> Ce titre s'inspire de l'ouvrage « Quand voyagent les usines » d'Alain Wisner (1985).

La notion de culture n'est pas théorisée en tant que telle dans les écrits d'Alain Wisner sur l'anthropotechnologie, mais elle constitue une dimension incontournable pour la réussite des transferts de technologie, qui dans tous les cas impliquent un transfert culturel : « *Toutes les machines sont culturelles, elles sont le produit de la culture du groupe qui a pensé et réalisé ces machines (...). Or cette machine sera implantée dans un autre milieu, dans un autre système de pensée, dans un autre environnement technique.* » (Wisner, 1985, p.91). Nous comprenons ensuite que « *la dimension culturelle de l'Anthropotechnologie relève aussi bien du climat que de la géographie, des paysages, des terres, des gens, de leurs façons de s'habiller, etc.* » (p. 119).

Je n'ai pas connu Alain Wisner. J'ai entendu parler de lui pour la première fois à un congrès de l'Association brésilienne d'ergonomie (ABERGO) qui s'est tenu à Fortaleza en 2004, l'année de sa disparition. C'est Tahar-Hakim Benchekroun, aujourd'hui mon collègue, qui lui a rendu hommage durant une session plénière.

A cette époque, je n'avais pas complètement saisi la portée de la démarche wisnérienne pour le développement de l'ergonomie au Brésil. J'étais étudiante en master d'ingénierie de production et m'apprêtais à partir en France l'année suivante. C'est environ 6 ans après, grâce à des allers-retours professionnels au Brésil - et à des contacts avec des collègues qui ont été formés par Wisner - que je commence à prendre la mesure de son engagement avec les pays du Sud. J'avais bien évidemment entendu parler des Brésiliens accueillis au laboratoire, et j'écoutais avec attention les anecdotes concernant leurs présences festives au 41 rue Gay-Lussac. J'avais feuilleté sans y consacrer beaucoup de temps, l'ouvrage « *A inteligência no trabalho* » (Wisner, 1994) qui m'a été offert par Catherine Teiger durant mon année de master recherche (2006). Pourtant, ce n'est que maintenant, pour ce travail de synthèse, que je me suis tournée véritablement vers la pensée et la pratique d'Alain Wisner. Comme si je n'étais pas prête avant pour emprunter ce chemin qui me ramène à mes sources, en tant que native du Sud, ni pour affirmer franchement une espèce d'identité d'ergonome interculturelle.

Mon retour au Brésil en tant que chercheuse professionnelle s'est fait grâce à un programme de Chaire franco-brésilienne dont j'ai été lauréate en août 2016. J'ai réalisé des activités de formation et de recherche en collaboration avec Iracimara de Anchieta Messias, enseignante-chercheuse à l'UNESP (Université de l'Etat de São Paulo), qui a un parcours dans l'ergonomie issue du courant *Human Factors*. L'enjeu pour moi est fort : apporter le regard de l'ergonomie de l'activité tout en considérant les spécificités des situations et des savoirs locaux. Malgré le fait que je sois brésilienne, j'ai été formée, j'ai pratiqué et j'ai enseigné l'ergonomie de l'activité en France. Or, « *ce que l'on va enseigner hors de France ne correspond pas à ce que l'on observe sur place. (...) Il ne suffit pas de répondre à des questionnements en supposant que les interlocuteurs savent le poser : il faut également aider à poser correctement les questions. Tout ceci montre à quel point l'ergonomie pratiquée en France reste marquée par notre culture et illustre la nécessité d'une approche nouvelle.* » (Wisner, 1985, p. 47)<sup>8</sup>.

S'« *il n'y a pas de solution universelle* » qui conduirait à un transfert de technologie réussi à tous les coups, la démarche ergonomique elle-même ne pourrait pas se présenter comme un modèle universel car comme disait Wisner, il n'existe pas une ergonomie hors contexte. Ce constat est fait par des collègues brésiliens formés en France (Jackson Filho & Lima, 2015) lorsqu'ils considèrent l'analyse ergonomique du travail (AET) comme une technique sociale

<sup>8</sup> En analysant de manière critique cette phrase je dirais qu'elle reste empreinte d'une posture coloniale, où les intellectuels européens vont aider les acteurs du Sud à se *poser correctement les questions*.

qui a des destins différents en France et au Brésil, en lien avec les conditions politiques et sociales de son déploiement.

Ma présence à São Paulo en 2016 a été l'occasion de découvrir le monde des abattoirs bovins et de me rendre compte que peu de choses ont changé depuis que Ford s'en est inspiré pour la création de ses chaînes de production automobile. Avec Iracimara de Anchieta Messias, nous avons débuté une recherche-intervention dans un contexte de flexibilité de la main-d'œuvre (embauches et démissions constants, selon les contrats passés) et d'inspection réalisée par le Ministère du Travail qui ont conduit à des obligations de résultats dans l'amélioration des conditions de travail, sous peine d'amendes considérables devant être payées par l'entreprise. Cette expérience constitue un tournant dans mon parcours professionnel et me confronte à quelque chose dont j'avais une certaine intuition sans pouvoir le formuler complètement, à savoir qu'« *aucun travail n'est complètement intelligible si on ne le rapporte pas à la matrice sociale dans laquelle il existe, ou au système social dont il fait partie. Dans la plupart des cas, sinon dans tous, le système social ne se réduit pas au cadre institutionnel reconnu, mais comprend aussi des ramifications lointaines et profondes dans la société* » (Hughes, 1956, cité par Lhuillier, 2005).

Les situations de travail des travailleurs peu qualifiés au Brésil sont encore régies par des relations imprégnées de traces de colonialisme et d'esclavagisme (Georges et Tripier, 2012 ; Hirata, 2014), où ceux qui détiennent le capital (économique, symbolique et culturel) considèrent ces travailleurs comme des exécutants dépourvus d'intelligence et devant se plier aux ordres. Sans avoir eu recours à des analyses fouillées dans l'histoire coloniale du Brésil, je me permets néanmoins la description suivante comme une manière d'illustrer et discuter les affirmations précédentes (Nascimento & Messias, 2018).

Nous identifions dans l'abattoir la présence d'un acteur absent de l'organigramme et des effectifs : l'éleveur qui vend le troupeau à l'entreprise, et qui est présent physiquement à la proximité des postes de nettoyage du filet mignon, tamponnage de la carcasse et pesage. Sa présence vise en théorie à vérifier des maladies ou autres irrégularités liées à son troupeau et surveiller le poids des carcasses et par conséquent le prix final qui lui sera payé par l'entreprise. Une opératrice nous éclaire à ce propos : « *En fonction de ce que je marque, le prix sera déterminé. Quand il y a des blessures par exemple, je dois marquer et le prix du bœuf diminue* » (Zone propre).

En réalité, l'éleveur apparaît comme une source informelle de prescription des salariés de cette zone, indiquant ce qui doit être tamponné. « *Ici, ce n'est pas le physique, mais le psychologique. L'encadrement surveille d'un côté et l'éleveur d'un autre. Si je marque un chiffre moyen, ils n'aiment pas, mais c'est ma fonction* ». (Opératrice 1, Zone propre). Cette présence associée aux injonctions est vécue comme une source de pression supplémentaire. Au-delà, elle est contradictoire avec la prescription de l'entreprise. C'est le cas sur les postes de nettoyage de filet mignon, où le maximum de gras doit être enlevé, selon la règle interne. Or l'éleveur demande l'inverse. « *Ils peuvent aussi venir nous voir pour nous dire d'enlever seulement une partie du gras. Comme ça, la carcasse pèsera plus lourd* ». (Opératrice 2, zone propre). Certains éleveurs menacent les salariés sur le ton de la plaisanterie pas vraiment plaisante : « *Certains jours, ils nous menacent en souriant : « Si tu coupes encore une fois, je te mets une balle dans la tête »* ». (Opérateur 1, zone propre). Les salariés de tous les groupes interviewés évoquent cette zone de l'abattoir (nettoyage + tamponnage) comme étant la plus « visée » tant par la hiérarchie quant par les éleveurs externes.

Cette réalité ne peut pas être réduite à « la culture brésilienne » comme substance (de Souza, 2017), mais doit être comprise à partir des longs et complexes processus historico-culturels de ce pays situé dans le Sud. C'est seulement sous ce prisme qui nous pourrions mieux comprendre les relations entre travail, santé et sécurité des travailleurs peu qualifiés au Brésil. Ce mode de relations dans le travail, associé à une législation fondée sur la culpabilité des travailleurs (Almeida, Vilela & Iguti, 2004) explique en partie les négligences structurelles qui conduisent le Brésil à occuper la 3ème place mondiale en chiffres absolus concernant les accidents mortels du travail (Vilela & Hurtado, 2018 ; PNUD, 2015). Ce ne sont pas seulement la quantité et l'incidence des accidents qui mettent en évidence les fragilités du système de gestion du travail au Brésil, considéré comme potentiellement délétère (Filgueiras, 2017). La dynamique pro-cyclique des accidents, c'est-à-dire leur croissance de manière concomitante à l'expansion de l'économie, corrobore la thèse de Filgueiras (2017) qui démontre que le système de gestion du travail au Brésil n'est pas fondé sur des bases de développement durable : au lieu de voir les accidents baisser avec l'expansion de l'économie, ce qui semble possible dans d'autres pays, au Brésil, c'est l'inverse qui se produit. Les relations entre les dimensions cycliques de l'économie et des accidents au travail, ne sont pas une réalité seulement brésilienne (OIT, 2014, cité par Filgueiras, 2017), mais elles semblent être plus importantes dans ce pays.

Je me suis rendu compte en effet, en analysant le travail à la chaîne dans cet abattoir, qu'« *il ne s'agissait pas d'une variété des mêmes situations qu'en France. Il était question d'autres situations, avec d'autres racines, avec un jeu social différent...* » (Wisner, 1985, p.45). Or, ceci est tout aussi vrai pour n'importe quel pays car en suivant Michael Cole, comme dit dans le chapitre précédent, les manifestations dans une culture sont des reflets d'une histoire au présent.

Je suis ainsi sensible à la promesse de l'anthropotechnologie lorsqu'elle appelle les ergonomes à s'engager dans un dialogue interculturel et à s'intéresser à une intégration d'expériences et de formes de connaissances diverses pour un projet de transfert techno-culturel réussi. L'enjeu politique semble ici évident : « *se battre pour que le développement économique des peuples s'enracine dans leurs expérience culturelle et sociale et dénoncer toute attitude néocoloniale sous couvert d'industrialisation* » (Duraffourg, 2004, p.1). Une voie possible est celle qui consiste à s'inspirer des pratiques développées par les épistémologies du Sud<sup>9</sup> afin d'enrichir les modèles dominants sur le travail, et considérer que les apprentissages interculturels se font dans les deux sens : « *Dans la mesure où il devient possible pour le Sud de se penser avec d'autres termes que le Sud, il est possible pour le Nord de se penser avec d'autres termes que le Nord* » (de Sousa Santos, 2011, p.85). L'héritage wisnérien et mon histoire d'ergonome issue du Brésil, me fournissent un référentiel et un engagement pour retravailler les questions de la culture et de l'interculturel en ergonomie.

<sup>9</sup> Ce terme est proposé par le sociologue portugais Boaventura de Sousa Santos, qui défend une pensée décoloniale, c'est à dire une pensée critique qui ne naît pas dans le Nord global, mais ailleurs. L'auteur parle d'épistémicide pour évoquer l'« *injustice entre des formes différentes de connaissance. C'est l'idée qu'il n'existerait qu'une seule connaissance valide, produite principalement dans le Nord global comme connaissance parfaite et que nous appelons la science moderne. Ce n'est pas que la science moderne soit mauvaise par principe. Ce qui est mauvais, ou critiqué par les Epistémologies du Sud, est cette revendication d'exclusivité de rigueur. Depuis notre point de vue, ce contexte recèle à la base un problème épistémologique, de connaissance, et c'est pour cela qu'il est nécessaire de commencer par les Epistémologies du Sud. C'est le point de départ* » (de Sousa Santos, 2010, p.16). On peut supposer que l'ergonomie de l'activité, malgré son origine dans l'hémisphère Nord, peut être considérée comme une épistémologie du Sud, dans ce qu'elle propose comme alternative au positivisme de l'approche *Human Factors* ou de la gestion, par exemple...

La présentation de mon parcours sous le prisme des cultures qui le traversent est une illustration du fait que cette notion peut être utilisée pour parler de registres complètement différents : celui de la nation (France/Brésil), celui de la formation (*Human Factors*/Ergonomie de l'activité), celui de la profession (enseignante/chercheuse/intervenante), celui de l'expérience, etc. Ces différents registres ne sont pas pour autant dissociables et c'est bien là que réside toute la complexité culturelle à l'œuvre lorsqu'il s'agit d'analyser une activité. Les travailleurs sont à la fois récepteurs et créateurs d'une culture professionnelle par le biais des apprentissages et de la mise en partage, dont le tout n'est jamais complètement accessible. Les chapitres qui suivent tentent de clarifier les usages de la notion de culture en lien avec l'activité de travail, la présentant à la fois comme processus et comme produit, et parfois comme entité externe instrumentalisée à des fins de gestion des comportements au travail.



# Chapitre 3

## Cultures et changements : des injonctions et des résistances

---

« Les cultures n'existent pas indépendamment des rapports sociaux qui sont toujours des rapports inégalitaires. Il y a donc une hiérarchie entre les cultures qui résulte de la hiérarchie sociale » (Cuche, 1996).

« Méfiez-vous de celui qui veut mettre de l'ordre. Ordonner, c'est toujours se rendre maître des autres en les gênant » (Diderot, 1772/1965, p. 999).

### 1. Introduction

L'objectif de ce chapitre est de présenter mes travaux réalisés dans deux grandes institutions publiques françaises qui ont vu l'activité de leurs agents transformées par les changements organisationnels, technologiques et culturels imposés par la nouvelle gestion publique (*New Public Management*). Il s'agit de la Direction Générale des Finances Publiques (DGFIP) et de Météo France.

Ces travaux s'inscrivent dans le cadre de l'analyse ergonomique des implications du changement sur la santé et la qualité du travail. Je propose dans ce chapitre d'examiner comment leurs activités sont transformées à partir d'injonctions externes au changement organisationnel et culturel sur lesquelles ils n'ont pas leur mot à dire<sup>10</sup>. « *L'analyse ergonomique des changements organisationnels est une nécessité et un enjeu pour l'ergonomie qui ne dispose que de peu d'outils pour cela. Des modèles sociologiques ou organisationnels peuvent nous aider à comprendre cette dynamique et la manière dont elle fragilise l'opérateur en activité* » (Valot, 2001, p.24). Les travaux issus de la sociologie ainsi que ceux du courant *Critical Management Studies* éclairent mes travaux dans le sens où ils m'offrent un cadre pour caractériser le changement organisationnel comme une idéologie gestionnaire du changement permanent, vu presque exclusivement comme une source de progrès (Perret, 2009). Cette idéologie masque « *éventuellement l'excès de pouvoir des détenteurs de l'autorité, en accroissant leur niveau de légitimité au-delà de celui qui leur est spontanément reconnu* » (Bourguignon, 2003), et contribue ainsi à la reproduction de l'ordre social.

Il est utile de se garder d'une approche trop noire des problèmes car les liens entre les injonctions au changement et l'activité ne sont ni directs ni complètement déterminants, comme défendu dans les théories fonctionnalistes du changement organisationnel, qui caractérisent celui-ci comme une conduite de projet pilotée et maîtrisée par les managers. En effet, les résultats des analyses d'activité montrent que l'idéologie managériale n'a pas un pouvoir déterminant sur les pratiques, malgré les conséquences qu'elle peut engendrer sur le métier et la santé des agents. Ainsi, la lecture proposée dans mes travaux s'inscrit plutôt dans les théories

<sup>10</sup> Afin d'éviter toute confusion, je parlerai de transformations de l'activité et garderai le terme *changement* pour le projet volontaire et planifié du management.

de la régulation et de la structuration qui proposent une « alternative » aux théories déterministes en intégrant la structure et l'action dans le même cadre théorique, excluant ainsi toute réification entre ces deux notions (Maggi, 2003). Les apports de de Terssac (2011) autour de la théorisation du travail d'organisation sont des inspirations pour comprendre les solutions mises en place par les agents dans un contexte organisé en changement. « *Elles ne constituent ni le reflet, ni le décalque des règles formelles : leurs pratiques témoignent de leurs expériences, de leurs initiatives, de leurs stratégies* » (p. 102) et je rajouterais, de leurs cultures, inscrites dans une action située et héritière d'une histoire professionnelle.

Dans la partie suivante je présente l'entrée de la notion de culture dans le monde du travail à partir de la prise en compte des effets culturels du travail (Sainsaulieu, 1977). Suite à une critique des typologies culturelles synchroniques, représentées notamment par la classification internationale des organisations proposée par Hofstede (1991), je discute la notion de culture professionnelle en la faisant dialoguer avec les termes de *genre* et de *style* proposés par Clot (1999). La notion de culture d'entreprise est ensuite présentée de manière critique à partir de son instrumentalisation par la pensée managériale hégémonique, notamment en cas de changement organisationnel. J'en propose ensuite une démonstration à partir de mes travaux avant de conclure le chapitre par une interprétation des résultats en termes de travail d'organisation dans une lutte de cultures.

## **2. Quand la notion de culture fait son entrée dans le monde du travail**

### **2.1 Les effets culturels du travail et les typologies culturelles : quelle définition pour la culture professionnelle ?**

L'intérêt pour la culture dans les organisations est de comprendre et d'influencer ce qui amène un travailleur à agir. Les premières recherches s'appuient de manière critique sur l'héritage des fonctionnalistes nord-américains (Parsons, 1951), dont la théorie de « *l'apprentissage culturel au travail* » de Sainsaulieu (1977) devient un exemple en France. L'originalité de cette théorie était de dépasser les appartenances de classe ou de catégories socioprofessionnelles qui caractérisaient la culture des salariés, mettant en évidence une socialisation secondaire par le travail : « *si des normes de relations nouvelles sont apprises, à la longue, dans le travail, c'est probablement parce que l'organisation régleme en profondeur et de multiples façons les possibilités de jeu et la capacité stratégique des acteurs du système social.* » (p.350). Ce déplacement permet de comprendre pourquoi deux individus d'origines sociales très différentes peuvent avoir des cultures professionnelles comparables (Alter, 2018). La perspective diachronique de la culture a été considérée par l'auteur lors des apprentissages culturels dans des situations de changement, qu'il qualifie comme l'acquisition de nouvelles connaissances et savoir-faire, l'élargissement du champ perceptif et la formation de réseaux d'acteurs (avec ouverture ou perte de repères). « *À condition de connaître la complexité des processus socio-psychologiques de tels apprentissages, une entreprise est donc en mesure de mettre en œuvre les structures de la transformation de son propre système social* » (Sainsaulieu, 2014, p. 591).

Une seconde idée de la théorie de Sainsaulieu est d'analyser le sens que les salariés et les groupes donnent à leurs actions, et ceci en s'intéressant à leurs représentations (sociales) et à leurs valeurs professionnelles. La dimension affective et éthique qui se trouve inhérente aux

valeurs est pour l'auteur essentielle dans la compréhension de la construction de l'identité<sup>11</sup>. On valorise ce qui est important à nos yeux, ce qui donne du sens à nos activités et ce qui nous permet de nous reconnaître positivement dans nos œuvres, nos relations ou nos actions. À partir de cette idée, l'auteur propose une typologie des cultures au travail (du retrait, de la fusion, de la négociation, des affinités) dans une perspective synchronique.

Des tentatives de caractériser les organisations et même les pays par des traits culturels spécifiques font l'objet de plusieurs recherches. Je prends ici deux exemples très connus. Hofstede (1991) détient probablement la typologie la plus citée dans la littérature sur les cultures au travail. Sur un échantillon de 60 pays, l'auteur propose une comparaison internationale de traits culturels des comportements organisationnels, rendant compte d'une répartition très différente selon les pays (le refus de l'insécurité, la distance au pouvoir, la tendance à l'individualisme et la division sexuelle du travail). Iribarne (1985, 1989), quant à lui, souligne la diversité de modes de gestion qui s'affirme entre cadres de nationalités différentes au sein d'un même groupe, et caractérise ce qui serait une gestion à la française. Ces typologies vont à l'encontre de l'idée hégémonique de l'universalisme des pratiques managériales, et déplacent le regard d'une approche de contingence culturelle sociétale à une compréhension des structures culturelles spécifiques à chaque entreprise (Sansaulieu, 2014).

Le succès de ces typologies tient aussi au fait que nombreux sont les professionnels qui se sentent mal outillés pour savoir réagir et interpréter les oppositions qu'ils rencontrent dans leurs pratiques de management ou de recherche. Ils font donc appel à des explications culturelles. La demande est bien réelle et les typologies proposent une lecture fonctionnelle. Mais en faisant entrer des individus dans des catégories pour en prédire les comportements, l'accent est davantage mis sur l'aspect figé de la culture et le rôle prépondérant des structures sur l'activité, au détriment des stratégies mises en place par les individus pour y échapper. « *Comment se dégager dès lors des grilles de lecture passées à travers la moulinette sociale, quand ces dernières disent à notre place ce que nous sommes, nous attribuent des étiquettes socioprofessionnelles et en déduisent les intérêts supposés guider nos actions en fonction de la place qu'elles nous ont elles-mêmes attribuée ?* » (Girard, 2013, p.21). Si les catégories préétablies peuvent être comprises comme des tendances culturelles dans une configuration donnée, elles ne peuvent pas, à mon sens, être plaquées telles quelles dans une nouvelle situation. Le schéma n'est donc pas à rejeter complètement, mais à mettre à l'épreuve et à actualiser de manière située.

La psychologie culturelle (Bruner, 1991) nous apprend que les cultures ne peuvent pas être réduites à des traits en dehors de toute actualisation en situation d'action. L'approche ergonomique, du fait de ses méthodes d'analyse d'activité, serait susceptible de contribuer à une analyse située des aspects culturels au travail, en centrant l'examen sur les façons de dire ou de taire, de faire ou ne pas faire. J'y reviendrai dans le chapitre suivant.

Les caractérisations des cultures sont sous ce prisme situées et dynamiques et non figées. Ainsi, lorsque j'emploierai dans ce manuscrit le terme « **culture professionnelle** » c'est dans le sens **d'un ensemble, provisoire mais stable, de ce qui est publiquement partagé (connaissances, savoir-faire, jugements, significations et modes de pensées) par ceux qui**

<sup>11</sup> Je ne m'attarde pas sur la question de l'identité dans ce manuscrit. Depuis Sansaulieu, des auteurs comme de Gaulejac (1987) ou Dubar (1992) ont remis en question l'idée d'une identité professionnelle qui fait abstraction des origines sociales et qui donne une priorité au contexte de travail. En fait, en suivant Martuccelli (2018), il est de moins en moins possible de supposer un accord étroit entre les positions sociales, les rôles professionnels et les dimensions subjectives de l'activité, constituant une identité figée.

**se situent dans un même univers technique et social, qui ont une histoire qui les transcende et dont ils sont contributeurs.** Sa compréhension est contingente et non à priori.

**Comme produit**, la culture professionnelle se rapproche de la dimension transpersonnelle du métier telle que proposée par Clot (2008) sous la désignation de genre professionnel (des obligations implicites historiquement et collectivement construites, que partagent ceux qui travaillent pour arriver à travailler). Mais pas uniquement.

La culture n'a pas d'existence en dehors des individus qui la composent. Personne n'a jamais rencontré une culture professionnelle, mais des travailleurs qui la partagent et la font vivre au cours de leurs interactions. En suivant Mary Douglas, je considère que « *les unités de culture sont une composante active dans les négociations entre les individus lorsqu'ils cherchent à produire un sens partagé. Elles présentent une certaine plasticité dont l'analyse culturelle cherche à rendre compte en faisant appel aux orientations et aux contraintes que présente le contexte social* » (Calvez, 2006, p. 2). Dans ce sens, si l'on continue le parallèle avec les formalisations d'Yves Clot, **comme processus**, une culture professionnelle incorpore également la dimension personnelle du métier, à savoir le style, cette « *recréation du genre en situation, un usage singulier renouvelé des instruments techniques et psychologiques* » (Bonfond, 2010, p. 10). C'est en mettant fin aux certitudes du genre, que le style met en mouvement une culture professionnelle.

Nous pouvons faire ici un rapprochement avec la métaphore du kaléidoscope, cet artefact contenant des fragments mobiles de verres colorés, produisant d'infinies combinaisons de jolies images. Levi-Strauss (1962, p.51) a utilisé cette métaphore pour parler de la « logique sauvage » qu'étudie l'ethnologue : « *Cette logique opère un peu à la façon du kaléidoscope : instrument qui contient aussi des bribes et des morceaux, au moyen desquels se réalisent des arrangements structuraux* ». C'est ce que peut analyser un ergonome concernant les cultures professionnelles, ce sont bien des arrangements à un moment donné ; des manifestations d'une histoire au présent qui ne dit pas encore tout sur les possibilités d'avenir. D'où la critique que nous pouvons émettre à l'égard des catégories homogènes et figées portant un idéal d'harmonie culturelle au sein d'un groupe de personnes, si différentes soient-elles. La notion de culture d'entreprise a été forgée avec cet objectif dans un contexte géopolitique et économique qui n'est pas anodin.

## **2.2 La culture d'entreprise : une recette managériale qui n'a pas pris une ride**

La notion de culture d'entreprise (ou culture organisationnelle) a été formalisée à la fin des années 1970 par un groupe de professionnels du conseil américain qui envisageait l'entreprise dans ses dimensions culturelles, mais quelques traces de ce type de rapprochement entre culture et organisation sont identifiées dans la littérature en gestion dès les années 50 (Massiera, 2007). « *Toujours à l'affût d'idées nouvelles pour faciliter l'efficacité de l'action collective, certains y voyaient une source de performance ou, du moins, une explication de la réussite d'organisations originales et atypiques. Si la culture était ce qui restait après avoir tout oublié, elle devenait la recette managériale quand on a déjà tout essayé* » (Thévenet, 2010, p. 77).

Le contexte du succès de ce terme est celui de la crise du fordisme, qui a constitué le modèle dominant dans l'industrie, et de la concurrence croissante avec le *business system* japonais. Puisque le modèle américain n'était plus le seul à produire de l'efficacité et de la richesse, et que le capitalisme allait prendre de nouvelles configurations, les théories

managériales ne pouvaient plus rester encastrées dans un seul espace (une culture et une société). Elles devaient composer avec des cultures régionales et nationales. Le modèle fondé sur l'universel, typique du *one best way*, est contraint de s'adapter (Chanlat, 2018). « *L'analyse des différents modèles de mise au travail au cours de l'histoire nous enseigne que toute nouvelle forme d'organisation du travail nécessite un type particulier de salarié, de mode de vie et même de société et qu'elle s'accompagne d'une rhétorique idéologique et morale spécifique légitimant le modèle* » (Linhart, 2013, p. 520).

De ces constats surgit la stratégie de gestion culturaliste, qui s'appuie sur la notion de culture pour bâtir ce qui deviendra l'idée de « culture organisationnelle ». Malgré son déclin ces dernières années (Thévenot, 2010), cette vision a donné de la légitimité aux études socio-anthropologiques dans certaines sphères de la gestion.

Cependant, comme nous le verrons, une approche fonctionnaliste domine les discours et les pratiques managériales, qui considèrent la culture comme un tout homogène, déjà là, externe aux individus. De cette manière, les travailleurs n'ont plus « qu'à se baigner dans » ou qu'à s'adapter à la culture de l'entreprise, pour s'accorder à un univers fondé sur des valeurs positives. Une définition qui reste la référence centrale du management est celle d'Edgar Schein<sup>12</sup> (1985). Dans son ouvrage *Organizational Culture and Leadership*, la culture organisationnelle est « *la structure de valeurs de base partagées par un groupe, qui les a inventées, découvertes ou développées, en apprenant à surmonter les problèmes d'adaptation externe ou d'intégration interne, valeurs qui ont suffisamment bien fonctionné pour être considérées comme opérationnelles et, à ce titre, être enseignées aux nouveaux membres du groupe comme étant la bonne façon de percevoir, réfléchir et ressentir les problèmes similaires à résoudre* ». Cette définition suscite au moins deux remarques : son ancrage dans une approche fonctionnaliste de la culture et sa vision fixiste à propos des valeurs d'une culture.

Tout d'abord l'approche de Schein s'inscrit dans un courant dit fonctionnaliste de la culture, fondé par B. Malinowski (cf. chapitre 1). La majorité des recherches réalisées dans le domaine ont une visée plus opérationnelle que descriptive : définir aussi précisément que possible les composantes et les dimensions de cette variable culturelle et le mettre en relation avec d'autres variables pertinentes (Delobbe & Vandenberghe, 2004). L'analyse porte sur le mode de fonctionnement des organisations et pas vraiment sur ses caractéristiques culturelles. Ensuite, comme le remarque Godelier (2006), dans la définition de Schein rien n'est dit sur la nature des valeurs. « *Sont-elles homogènes ou hétérogènes ? Fixées historiquement et une fois pour toutes ou évolutives ? Les valeurs sont-elles communes à tous groupes de l'entreprise ou spécifiques ? Chaque groupe défend-t-il un ensemble cohérent et strictement délimité de valeurs contre celles d'un autre groupe ? S'agit-il de valeurs affichées ou de valeurs réelles d'une personne ou d'un groupe ?* » (p.8).

Ces interrogations sont transposables à certaines définitions issues du courant socio-anthropologique de la culture organisationnelle. Lorsque Smircich (1983) ramène la culture organisationnelle à une métaphore où l'entreprise « est » une culture - en termes de croyances, attitudes et valeurs - celle-ci peut apparaître comme un bloc homogène. Les éléments partagés par les membres du groupe prennent une place importante dans celui-ci, où le consensus semble

<sup>12</sup> La conceptualisation d'Edgar Schein est notamment celle portée par l'Institut pour une Culture de Sécurité Industrielle (ICSI), qui considère que « *la culture de sécurité reflète l'influence que la culture organisationnelle exerce sur les manières de faire et les manières de penser qui affectent la sécurité* » (Groupe de travail ICSI, 2017, p.9).

régner. En plus, la culture apparaît ici comme une forme de matrice qui donne forme aux actions individuelles et détermine étroitement les représentations et les comportements. D'autres auteurs de ce courant socio-anthropologique se situent dans une approche constructiviste et insistent sur l'aspect dynamique de la culture : la culture d'un groupe est la conséquence d'interactions sociales, de contradictions, de conflits et d'hétérogénéité (Antonsen, 2009). Cette orientation envisage la culture d'entreprise sous l'angle des représentations que s'en construisent les individus sous l'influence de leur vie sociale. « *La représentation sociale est le produit et le processus d'une activité mentale par laquelle un individu ou un groupe reconstitue le réel auquel il est confronté et lui attribue une signification spécifique* » (Abric, 1994, p. 54).

Afin de conduire des changements organisationnels d'envergure, la notion de culture a été fréquemment instrumentalisée par la gestion dans sa version fonctionnaliste et normative (Gimenez-Espin, Jimenez-Jimenez & Martinez-Costa, 2013). Le changement culturel, phénomène couramment perçu lorsque l'on se place dans une vision constructiviste de la culture (Bruner, 2000), devient une injonction du management aux travailleurs. Ces derniers doivent accepter, s'appropriier et vivre les changements perpétuels comme quelque chose de naturel et positif. Un paradoxe central caractérise néanmoins la démarche. Elle se présente comme une rhétorique idéologique spécifique qui légitime le modèle du changement permanent, tout en admettant qu'une culture ne se change pas du jour au lendemain (puisque la vision portée est supra organique, centrée sur les valeurs, externe aux individus).

### **3. Changement organisationnel, changement culturel ?**

#### **3.1 L'idéologie du changement organisationnel permanent**

La littérature scientifique (en sciences de gestion, sociologie, philosophie, psychologie, physique, etc.) regorge de publications à propos du changement organisationnel, à la fois en ce qui concerne ses processus (Pettigrew, 1987 ; Pichault, 2009), son pilotage (Balogun & Hope-Hailey, 2004) et les tensions et contradictions qu'il suscite (Bernoux, 2004). Le terme de changement reste néanmoins particulièrement vague, car il n'est fait état ni de ce qui change, ni de la direction vers laquelle ce changement s'opère (Picard, 2007). Il sera utilisé dans ce chapitre dans le sens d'une volonté de transformation de l'organisation portée et pilotée par des décideurs et des managers de haut niveau.

Dans le domaine des sciences de l'organisation, où il est une préoccupation ancienne, le changement devient une cible majeure de la production scientifique dans les années d'après-guerre, associées à la croissance et à la stabilité économique (Demers, 1999). Le changement est ici conçu comme une source de progrès et de développement productif et économique, imaginé et mis en place par des dirigeants « rationnels et volontaires ». Les théories de la croissance prennent leurs essors et s'inspirent de la biologie pour considérer l'organisation comme un *organisme vivant* qui doit s'adapter aux perturbations de l'environnement. Les travaux vont alors mettre en évidence que la vie organisationnelle est constituée de phases, de séquences entremêlant stabilité, évolution et révolution (Tushman & Romanelli, 1985).

Le changement commence à être assimilé à une crise dans la vie des organisations dans les années 70, marquées par la récession, la restructuration de grandes entreprises, la libéralisation des marchés, le rejet du modèle tayloriste, etc. Les discours dominants indiquent que la crise ne peut se régler que par un processus qui transforme simultanément la culture, la structure et la stratégie. L'apparition de « nouveaux » modèles productifs prônant l'autonomie des travailleurs se généralise (rotation des postes, groupes semi-autonomes, élargissement et

enrichissement des tâches) et fait émerger des nouvelles pratiques de gestion (flexibilisation des outils et de la main-d'œuvre) combinée avec des formules anciennes (Stroobants, 2007). C'est l'installation d'un nouveau régime de changement, où celui-ci est présenté comme une issue incontournable vers le progrès et donc de manière permanente, nécessaire. « *Au sentiment de crise fait place un sentiment de "résignation optimiste" : le changement n'est plus un événement rare et bouleversant, mais une réalité quotidienne* » (Demers, 1999, p.135).

Les années 80 marquent la prise de conscience d'un changement permanent dans les organisations. « *Cette conception dominante peut être qualifiée de naturaliste dans le sens où elle conduit à considérer le changement organisationnel comme un phénomène naturel. Ce mouvement de naturalisation permet d'expliquer, paradoxalement, la désuétude dans laquelle est tombé le terme de « changement organisationnel » au détriment d'autres termes comme dynamiques de développement, pilotage et maîtrise de l'amélioration continue, etc.* » (Perret, 2009, p.3).

Le fait est que les changements s'accroissent sous l'effet de mutations importantes qui bouleversent les activités professionnelles. À des degrés divers, toutes les organisations sont concernées : l'ampleur des changements conduit les entreprises à la recherche permanente de structures et d'organisations plus efficaces. L'implantation de nouvelles technologies et l'exigence accrue de compétences représentent quelques enjeux des changements. En sus, la polyvalence, souvent restituée dans une démarche de mise à plat des enjeux et de réorganisation globale, trouve ses raisons principales dans la réduction du temps de travail et des effectifs. À ce dernier niveau, généralement, la logique individuelle de spécialisation au poste de travail recule devant l'importance du travail en équipes polyvalentes. L'importance accrue du savoir (Touraine, 1999), qu'appellent ces nouvelles formes d'organisation, contribue en effet à polariser les générations les unes contre les autres, entre lesquelles les écarts de formations sont souvent importants (David, 2001). « *L'injonction à l'autonomie comme nouvelle règle productive débouche sur des malentendus sur la valeur du temps que de nombreux travailleurs payent de leur santé dans un processus d'intensification du travail.* » (Gaudart, 2013, p. 93). Le cas spécifique des difficultés rencontrées face aux changements avec l'avancée en âge fait l'objet de débats scientifiques (Delgoulet, 2013), et les auteurs en ergonomie plaident pour une vision conditionnelle du vieillissement, où les conditions permises par l'environnement jouent un rôle important dans le « double processus » de déclin et de construction de l'expérience (Volkoff & Delgoulet, 2019)

Pourtant, la densification et l'intensification du travail sont considérables, et les nouvelles formes d'évaluation de la performance, liées à la qualité du travail rendu, peuvent conduire à des difficultés pour les travailleurs concernés. La progression de ces méthodes de production et de gestion participe d'un même mouvement du nouvel esprit du capitalisme (Boltanski & Chiapelo, 1999), qui conduit le management à tourner en rond tout en donnant une apparence de renouvellement (Dupuy, 2015).

L'accélération des changements en milieu de travail est maintenant un constat bien connu et mis en évidence par des enquêtes, comme Santé et Itinéraire professionnel (Wolff, Mardon, Gaudart, Molinie & Volkoff, 2015) : le pourcentage de personnes ayant connu un changement jugé important dans leurs conditions de travail est passé de 8,6 en 1970 à 11,3 dans les années 2000. Ces constats vont dans le sens d'un changement permanent dans les organisations que Perret (2009) propose de caractériser comme une idéologie managériale du changement permanent. « *Le changement envahit l'espace organisationnel et il devient l'idéologie managériale dominante. Il s'agit alors de concevoir des outils et des méthodes de management capables de le traduire dans les pratiques. La vogue du management par projet, marquant les pratiques des entreprises durant cette dernière décennie (Nicolas, 2005) ou celle*

*du management de la qualité (Wilkinson & Willmott, 1995), peuvent être comprises comme une réponse instrumentale aux questions qui se posent alors aux praticiens. » (p.4).*

Selon l'auteure, le changement a besoin d'être légitimé et pour ce faire il va être annoncé dans le discours managérial comme un vecteur de modernité portant une valeur de progrès et de performance utile à tous. Le mode d'organisation actuel est dévalorisé et disqualifié et ceux qui se positionnent contre le changement sont souvent jugés comme des inconséquents dont les attitudes et comportements de résistance peuvent nuire à l'organisation. Le changement devient non négociable du fait de son évidence. *« Dès lors, au motif que le changement était consubstantiel à la vie même et au développement des organisations, les compensations auxquelles les salariés avaient droit antérieurement devenaient inutiles, voire illégitimes. Le double caractère indispensable et positif du changement induisait un devoir d'adaptation permanente de leur part. Mieux, le changement n'avait, n'a plus aucune raison d'être orchestré par la négociation : il devient, il est par essence non négociable. »* (Morel-Maroger & Brulois, 2005, p. 29). S'en constitue une asymétrie de pouvoir dans les décisions du changement qui est exacerbée lorsque les projets ne sont pas conduits de manière à permettre une réelle participation des travailleurs quant aux meilleures manières d'y parvenir.

### **3.2 Le changement culturel comme projet technocratique : la culture au service du changement organisationnel**

Les exigences de changement permanent conduisent à des projets de transformations non seulement dans la structure et la stratégie de l'organisation, mais également dans la culture organisationnelle. Sans changement culturel, pas de stratégie qui tienne la route, c'est ce qu'il faut comprendre de la fameuse phrase de Peter Drucker *« Culture eats strategies for breakfast, lunch and dinner »*. Dans cette idée, une grande partie des recherches en gestion s'est consacrée à répondre à la question suivante : la culture organisationnelle peut-elle être managée et changée ? Par « managée », nous comprenons la possibilité de la part du management d'avoir une forte, systématique et intentionnelle influence sur les valeurs, croyances, idées et comportements de ses subordonnés, voire de les changer (Ates, 2004). La question porte en soi une visée d'instrumentalisation de la culture comme un outil à la disposition du manager en quête de performance.

Alvesson et Sveningsson (2017) identifient de manière schématique trois types de réponses apportées à cette question dans la littérature en gestion. La première est celle qui estime que la culture organisationnelle peut être changée par l'influence du top-management sous certaines conditions d'usage suffisantes de compétences et de ressources managériales. La deuxième position considère que changer la culture organisationnelle est très difficile compte tenu de la multitude de valeurs, croyances et idées des personnes dans une organisation. Celle-ci n'est pas homogène et il serait illusoire de penser à un tout cohérent dans la culture organisationnelle. Une troisième position indique que la culture organisationnelle est hors de tout contrôle. Les personnes donnent un sens à leurs expériences de travail selon une culture locale, contingente et dépendant du niveau d'éducation et de formation reçues, de l'activité développée, de l'appartenance au groupe, des interactions interpersonnelles, etc. Les changements culturels se font dans ce sens de manière localisée, par des expériences quotidiennes de travail, et non pas par une imposition du top management. Cette position semble se confirmer dans nos analyses de terrain.

Alors que dans les deux dernières positions, si les changements culturels s'opèrent, le management ne peut pas être perçu comme le (seul) élément qui a pu les influencer, dans la première — vision dominante non seulement dans la littérature, mais également dans les

pratiques managériales — le changement culturel se conduit comme un *grand projet technocratique* (Alvesson, 2002) réalisé par des leaders<sup>13</sup> ou des *planners*<sup>14</sup>. Même si des précautions sont prises quant au temps que cela peut prendre, ce projet promet la possibilité d'une transformation à large échelle, conduisant l'organisation d'une situation culturelle A à une situation culturelle B, plus « intéressante » et « supérieure » à la précédente. Six phases sont identifiées par Alvesson & Sveningsson (2017) : 1) évaluation de la situation et détermination des objectifs et de la stratégie ; 2) analyse de la culture actuelle ; 3) analyse de l'écart entre la culture actuelle et celle souhaitée ; 4) conception d'un plan pour développer la culture ; 5) implémentation du plan ; 6) évaluation des changements et renouvellement des efforts pour l'amélioration continue.

Dans cette vision, *le développement de la culture suit un cours planifié et orchestré par le top-management* (Kavanagh & Ashkanasy, 2006). Nous retrouvons ici des outils de gestion du management par projet avec la même logique qui prône le changement organisationnel comme un processus planifié et maîtrisé, source de progrès pour l'ensemble de l'organisation. Tout comme la structure organisationnelle, la culture pourrait ainsi être modifiée au gré des changements planifiés, servant à la fois comme un produit et un moyen des transformations réussies. « *La culture peut devenir un puissant levier de domination quand elle inculque des normes de comportement, des manières de penser et d'agir présentées comme étant évidentes, naturelles et inévitables.* » (Huault, 2009, p.6)

On pourrait dans ce sens caractériser le projet de changement culturel comme faisant partie des « dispositifs d'enrôlement » maniés par les planeurs et décrits par Dujarier (2015). Ces dispositifs délivrent des messages et des discours pour accompagner les démarches de changement, les faire accepter, voire désirer. Ceci est en phase avec l'idéologie managériale de notre époque, qui se fonde selon les spécialistes (Linhart, 2015 ; de Gaulejac, 2005) sur une forte pression sur les salariés afin de les rendre adaptés aux exigences de la concurrence économique. Elle s'appuie sur une rhétorique qui fait miroiter aux salariés des possibilités de découverte, de dépassement de soi (et des autres), en acceptant de relever les défis (excellence, engagement total) imposés par l'entreprise et par l'idéal au travail (Dujarier, 2006). Séduire les salariés tout en développant une stratégie de précarisation subjective fondée sur une politique du changement perpétuel, telle est la voie suivie par le management moderne (Linhart, 2013).

Selon Chanlat (1998 ; 2018), au cours des deux dernières décennies, nous avons pu observer la montée en puissance d'une triple hégémonie : économique, de l'entreprise comme modèle organisationnel et de la pensée gestionnaire. Cette dernière peut être vue comme une hégémonie culturelle au sens de Gramsci (1971), amenant les travailleurs à adopter une vision du monde des dominants et à l'accepter comme « allant de soi ». Elle donne un sens aux manières de travailler et c'est en cela qu'elle assure une hégémonie : l'idéologie (managériale) est moins un ensemble déterminé de messages codés qu'un système de codification de la réalité (Hall, 2017, p. 100). C'est ainsi qu'elle construit une idéologie de la performance : non en faisant écho ouvertement à des ambitions de classer les travailleurs entre *losers* et *winners*, mais en diffusant des évaluations fondées sur les résultats chiffrés du travail et en catégorisant les individus, les services, les entreprises (Onuma, Zuick & Brito, 2015).

La notion d'hégémonie culturelle est relationnelle et entendue comme un rapport politique entre groupes sociaux. Les dispositifs actuels de management et des résultats des

<sup>13</sup> Cette idée est notamment véhiculée par Edgar Schein, « pape » du leadership, de la culture, et du rôle du leader dans la création et l'évolution de la culture organisationnelle.

<sup>14</sup> Cadres opérationnels à distance dont l'activité principale est de mettre en place des dispositifs qui prescrivent, outillent et/ou contrôlent l'activité des travailleurs et consommateurs (Dujarier, 2015).

courants conventionnels en gestion, lorsqu'ils ne mettent pas en lumière les asymétries de pouvoir dans les organisations, participent au maintien de la domination par la banalisation de l'hégémonie managériale, comme indiqué par les tenants du courant « *critical management studies* » (Alvesson & Willmott, 2003).

Même si nous pouvons considérer que les structures socioéconomiques jouent un rôle non anodin et imposent toujours les changements aux travailleurs, il n'est pas exclu que les changements n'ont lieu effectivement que si, d'une manière ou d'une autre, ils sont acceptés par ceux qui ont à les mettre en œuvre (Bernoux, 2002). Pour Bernoux (2002, p.78), « *on ne peut parler du changement qu'en le situant [...] à la jonction des contraintes et de l'acceptation de ces contraintes* ». Tout en admettant le poids des structures, l'auteur soutient que « *les acteurs ne sont jamais passifs [...] et que sans leur implication et sans l'appropriation des outils, les changements ne peuvent tout simplement pas avoir lieu* » (Bernoux, 2004, p.9).

Cette vision va de pair avec les acquis de l'ergonomie de l'activité, qui considère que les sujets agissants ne subissent pas complètement les déterminants<sup>15</sup> de leurs activités. Ils les transforment pour faire face à un réel irréductible aux prescriptions externes. Face à un changement organisationnel ou technique « *il y a nécessité d'une appropriation et d'un développement de l'activité. Mais ce développement est possible ou impossible, souhaité ou redouté* » (Béguin, 2010, p.32). D'après cette vision, les changements ne peuvent pas être uniquement considérés comme un processus planifié, guidé par la technologie, rapide et maîtrisé, comme tente de le faire croire l'idéologie managériale. Au contraire, il s'agit d'un processus associé à l'activité des travailleurs dans leur tentative de donner du sens aux événements afin de les aborder avec cohérence pour soi et pour l'organisation. Au terme de ces processus se structurent de nouvelles formes de collaboration, qui pourront passer par des crises, des remises en question de savoirs, des décompositions et des recompositions (de Coninck, 2000).

Après cet aperçu théorique sur la manière dont la notion de culture est utilisée par certains managers lors de changements (voire de ruptures) organisationnels, je présente une illustration à partir de trois recherches menées dans des organismes publics d'Etat, confrontés à une « culture de résultats » imposée dans le cadre du *New Public Management*. Je m'intéresse particulièrement à comprendre ce que cette nouvelle injonction transforme dans l'activité des agents et des cadres de la fonction publique.

#### **4. L'appel au changement culturel dans le *New Public Management* : d'une culture de moyens à une culture de résultats**

Depuis les années 1980, la fonction publique a pris un tournant managérial avec la diffusion du pilotage par la performance dans de nombreux pays (Christensen & Yoshimi, 2003 ; Pollitt & al., 2007 ; Melnik, 2010 ; Nosbonne, 2013). Dans les organisations publiques, la recherche de la performance se traduit par une recherche d'efficacité, c'est-à-dire par une optimisation de l'engagement financier de l'Etat (optimisation du rapport coût/service attendu) et par une demande à l'intention des salariés d'accroissement de la production.

<sup>15</sup> Le terme 'déterminants' utilisé en ergonomie est à ce titre inadapté, même si on peut retrouver des lectures plus situées comme celle de St Vincent et al. (2011, p.44) : « si les déterminants ont un effet sur l'activité, c'est d'abord parce qu'ils ont été perçus, reçus, interprétés, subis, utilisés par la personne », sans pour autant que cela se fasse toujours de manière consciente.

En France, les dernières réformes prônent une évaluation quantitative systématique des résultats de l'action publique : Loi organique relative aux lois de finances (LOLF, 2001), la Révision générale des politiques publiques (RGPP, 2007), la Modernisation de l'action publique (MAP, 2012) puis l'Action Publique 2022. Ces réformes de l'administration d'État annoncent comme but de garantir plus de transparence, de performance et de démocratie dans la gestion de l'État, tout en le recentrant sur ses missions prioritaires : améliorer le service rendu à l'utilisateur, moderniser ses fonctions et diminuer les dépenses publiques. Ces principes s'inscrivent dans la lignée de la nouvelle gestion publique (*New Public Management-NPM*) qui remet en cause les règles bureaucratiques instituées au profit d'une logique « managériale » (Hood, 1995) qui vise à promouvoir des mécanismes de fonctionnement issus du secteur privé et présentés comme plus modernes, mieux organisés et plus performants (Alber, 2013).

C'est ainsi que depuis la LOLF les administrations publiques françaises prennent une orientation nouvelle, qui les incite à passer d'une « culture de moyens » à une « culture de résultats ». Cette dernière vise à systématiser la gestion de la performance et à donner ainsi toute leur place aux résultats chiffrés et à l'évaluation des actions au travers du pilotage par la performance. Ce virage culturel *top-down* est annoncé comme tel par Nicolas Sarkozy en 2002, alors ministre de l'intérieur, de la sécurité intérieure et des libertés locales : « *Nous devons être jugés sur des résultats. C'est le sens des décisions que j'ai prises récemment sur les statistiques mensuelles. Nous devons entrer dans la culture du résultat avec tout ce que cela suppose de risque et d'inconfort* ». On peut se demander légitimement si les agents publics ne sont pas depuis toujours dans une culture du résultat : « *Qui peut croire que le policier, le médecin ou l'enseignant ne pense pas, de manière générale, au résultat de son action, qu'il n'a pas une certaine "culture du résultat" ?* » (Chatelain-Ponroy & Sponem, 2008, p.20). Mais la culture du résultat dont parle N. Sarkozy n'est pas celle du travail de qualité. Elle est associée à la mesure chiffrée des tâches via des statistiques et des indicateurs. « *Entrer dans la culture du résultat* » signifie ainsi se conformer à l'illusion managériale d'un résultat du travail mesurable et évaluable par des indicateurs choisis dans une logique de performance antagoniste à la notion de service public.

L'effet de nouveauté n'est que superficiel. La LOLF reprend une ancienne technique managériale américaine, le « *management par objectif* » (MPO), dont on attribue la formalisation et la diffusion à Peter Drucker à partir de l'exemple de General Motors/General Electric (Bouquin, 2005). Importée ensuite en Europe, cette technique a été surtout pratiquée dans les entreprises privées taylorisées, avant d'être appliquée aux administrations de la fonction publique d'État. Il s'agit d'un système de management « descendant », rationnel, ayant une visée d'orientation de l'activité des agents du service public. Ce système consiste à fixer des objectifs à des équipes et à des personnes, puis à mesurer leur degré d'avancement ou d'atteinte. Dans cette approche, ce n'est pas l'activité des agents qui est évaluée, mais certains résultats, indépendamment des conditions, favorables ou non, dans lesquelles ils ont travaillé.

Cette orientation a été constatée lors d'une recherche intervention réalisée dans une administration publique issue de la fusion de deux administrations assurant des fonctions régaliennes appartenant au Ministère des Finances Publiques (Direction Générale des Impôts - DGI et Direction Générale de la Comptabilité Publique - DGCP). Cette administration est désormais dénommée Direction Générale de Finances Publiques (DGFIP). Selon Lafarge et Clainche (2010), la création de la DGFIP est exemplaire de la méthode RGPP, « *critiquée comme étant centralisée, non transparente et insuffisamment porteuse de sens. Le catalogue de mesures a été préparé au niveau national, les cibles et les délais ayant été imposés aux services*

*concernés* » (p.752). La fusion se veut emblématique de la capacité de l'État à se réformer.<sup>16</sup> Initiée en 2008 et achevée en 2012, cette fusion d'administrations réalisée en quatre ans rapproche, censément, des cultures, ainsi que des métiers différents.

#### **4.1 Ce que fait la culture des résultats à l'activité : contradictions et détournements**

Suite à une demande des syndicats et sur incitation du Groupe de travail « *Conditions de vie au travail et indicateurs de performance* », la DGFIP lance un appel d'offres, auquel nous répondons après constitution d'une équipe pluridisciplinaire. Celle-ci compte trois ergonomes (P. Falzon, C. Gaudart et moi-même), une sociologue (M.-A. Dujarier) et un économiste (J.-F. Germe). Notre proposition est retenue et la recherche a été menée sur une période d'un an et demi, entre 2010 et 2011. C. Piney a rejoint l'équipe à l'occasion de son stage de master recherche d'ergonomie. Comme indiqué en chapitre 1, la notion de culture n'apparaît pas dans la demande, mais surgit à plusieurs reprises dans les discours du management (culture de l'indicateur, culture du chiffre, culture du résultat) et de manière évidente dans le passage d'une « culture de moyens » à « une culture de résultats » affiché par le *New Public Management*. La notion de culture utilisée traduit ici une vision normative, un pouvoir externe aux agents, indiquant la marche à suivre.

Après une étape exploratoire, l'étude s'est déroulée en deux phases :

- Entretiens avec des personnels de tous niveaux hiérarchiques<sup>17</sup> appartenant à différentes structures et métiers exercés<sup>18</sup>. Afin de saisir la diversité des situations, la recherche a été menée dans différentes régions, en considérant les critères suivants définis en comité de pilotage : la taille du site, la date de fusion des services, la sociologie du tissu fiscal et le type de public concerné.
- Réunions de groupes de travail « métier » et de groupes de travail « management de proximité » visant à poursuivre le recueil et l'analyse des données et à produire des propositions d'amélioration du pilotage par la performance et des conditions de vie au travail.

Le pilotage par la performance version publique ne peut être dissocié de la dimension politique qui en fixe le cadre général. La performance y est présentée et mesurée dans les Projets Annuels de Performance (PAP), structurés autour d'objectifs stratégiques. Dans son réseau de directions locales et services, la performance se décline dans les Budgets Opérationnels de Programme (BOP). Chaque année, les indicateurs figurant dans ces budgets, ainsi que d'autres pour mesurer les besoins spécifiques des différents services, évaluent les objectifs de chaque service et de chaque métier. Ils mesurent le volume et la qualité des résultats obtenus. Rappelons qu'un indicateur, outil de gestion, est « *une information devant aider un acteur à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat* » (Lorino, 2003, p.131).

<sup>16</sup> Pour rappel : cette fusion avait été abandonnée deux fois auparavant avec démission de deux ministres...

<sup>17</sup> 25 agents de catégorie A et A+, 22 agents de catégorie B et 51 agents C, totalisant 98 entretiens.

<sup>18</sup> Dans la filière fiscale : service des impôts des particuliers, service des impôts des entreprises, contrôle fiscal, et dans la filière comptabilité : services aux collectivités locales.

Les indicateurs de pilotage sont omniprésents dans les services analysés, modelant le planning annuel de chaque service et la répartition des missions à accomplir pour atteindre les objectifs fixés. Ils ont des échéances variées, ce qui configure l'activité des agents comme ayant des périodes de « *stress saisonnier* » dans l'année (novembre pour la taxe d'habitation, par exemple). Les cadres de proximité insistent sur le fait que deux types de cultures différentes se confrontent par la fusion de deux services « *tout dépend de son origine [...], c'est très différent en ce qui concerne le pilotage puisque la DGCP et la DGI n'appréhendaient pas tout à fait les indicateurs sous le même angle* », « *l'histoire du pilotage par objectif dans chacune des anciennes directions était tout de même assez différente* ». En effet, la DGCP avait instauré une « *culture des résultats* » par les chiffres bien avant la DGI, et les cadres de la première semblent plus à l'aise avec la question des indicateurs. Les cadres de proximité de la DGI notamment considèrent que les indicateurs liés à la performance sont « *un changement culturel peut-être trop rapide* », même si actuellement « *on fait tout pour combler le retard* ».

Les agents et les cadres de cette administration sont associés aux résultats à travers un dispositif d'intéressement collectif à la performance. Cette prime annuelle est obtenue en fonction de l'atteinte et de la certification des résultats portant sur des indicateurs emblématiques des missions de la direction. Par comparaison avec les résultats attendus et les moyens mis à disposition, l'efficacité d'un service peut alors être appréciée sous ce prisme.

Nos résultats montrent globalement que le problème ne se réduit pas aux indicateurs : il se situe plutôt dans la baisse des effectifs, la fusion, le sentiment d'accumulation des tâches et de montée constante des seuils à atteindre, l'utilisabilité des logiciels, l'ensemble aboutissant à un sentiment partagé d'intensification du travail. La loi de Finances par exemple change tous les ans. Environ 20 % des articles DGFIP sont impactés par cette loi et les agents le vivent comme des remises en question des compétences, en raison de l'impossibilité de tout connaître en peu de temps.

Si tous les maux ne viennent pas des indicateurs, ils posent néanmoins problème : ils mesurent mal, ou pas du tout, le travail réel (invisibilité de certaines activités pourtant importantes), ou la qualité (l'indicateur est bon, le travail mal fait). Ils sont nombreux : de 18 au départ voté au Parlement, il est possible d'observer une multiplication d'indicateurs produits par les cadres selon les besoins de pilotage de services spécifiques<sup>19</sup>. L'usage des indicateurs et le pilotage par la performance, combinés avec l'intensification du travail, transforment le métier, celui des cadres comme celui des agents, dans un sens vécu comme négatif. Les personnels expriment un sentiment de moindre qualité du travail réalisé, et ont l'impression de ne pas partager les mêmes critères de performance que la hiérarchie. Ce manque de définition commune de la performance, du travail de qualité, du service rendu à l'utilisateur engendre des appropriations diverses du pilotage par la performance et de ses outils de mesure.

Je prends ici deux exemples pour illustrer comment la *culture des résultats* traduite par le pilotage par la performance et l'usage des indicateurs qui en est fait (écart de la mesure avec le travail réel, contradiction entre certains indicateurs), combinés aux aspects d'intensification du travail, transforment l'activité des agents.

<sup>19</sup> Suite à cette étude et aux négociations avec les syndicats, le nombre d'objectifs a diminué, passant de 10 objectifs et 18 indicateurs en 2010, à 4 objectifs et 8 indicateurs en 2013.

#### 4.1.1. À propos d'indicateurs contradictoires : Le CIV.2, « plus on travaille, plus il baisse »

Les indicateurs de civisme fiscal répondent à l'objectif n° 1 de *garantir le recouvrement des recettes publiques et lutter contre la fraude fiscale*. Ils mesurent le taux de déclaration et de paiement spontané dans les délais pour les entreprises et les particuliers (TVA, impôts sur le revenu [IR], amendes, etc.). Ces indicateurs nationaux sont ensuite déclinés dans chaque service en fonction de leur taille et du tissu fiscal, de manière à ce que la moyenne nationale des indicateurs de chaque service corresponde au niveau de l'indicateur fixé. Par exemple, pour l'année 2009, l'objectif national du taux de déclaration spontanée de l'impôt sur le revenu était de 98 %, ce chiffre pouvant varier selon les sites<sup>20</sup>.

Pour répondre aux indicateurs de civisme, les agents doivent inciter les usagers à déposer leurs déclarations, mais pas seulement. L'intérêt est que ces déclarations puissent être soldées puisqu'un indicateur particulier, nommée à l'époque CIV.2 dans les services des impôts aux particuliers (SIP), mesure le rapport entre le nombre de déclarations déposées et payées à l'échéance de l'année n et le nombre total de déclarations devant être déposées et payées à l'échéance de l'année n. Ainsi, dès les premières déclarations reçues, les agents doivent les saisir rapidement et ensuite mener un travail de relance par téléphone, courrier ou mail pour réclamer les déclarations retardataires et leurs recouvrements. « *En réalité, on saisit les déclarations le plus vite possible pour arriver à un taux [CIV2] le plus important possible entre le 31 mai et le 15 juillet, au détriment de la qualité* » (agent). S'il n'y a aucune réponse de la part des contribuables, l'envoi d'une mise en demeure suivra, puis un redressement.

Ces indicateurs ne dépendent pas seulement du travail des agents, mais de facteurs extérieurs indépendants de l'action du service. Malgré les relances que peuvent faire les agents, si l'usager ne veut/peut pas payer, la part d'impôt ne pourra être recouvrée, ce qui impactera le niveau de cet indicateur. Au quotidien, agents, représentants syndicaux et cadres débattent de la pertinence de cet indicateur considéré comme « *ingrat* » et facilement « *manipulable* », en plus de contradictoire avec le civisme fiscal. En effet, ils estiment que plus les agents travaillent sur le civisme fiscal (en incitant les usagers à déclarer leurs IR), plus le CIV.2 baisse, car toutes les déclarations déposées ne seront pas soldées. « *Pour motiver le personnel avec un indicateur dans lequel plus on travaille, plus il baisse, ce n'est pas très évident à expliquer !* », dit un cadre de proximité.

Nous avons observé des transformations de l'activité des certains cadres et agents par des détournements de l'objectif recherché, celui du civisme fiscal, afin de prioriser l'atteinte du chiffre fixé par l'indicateur (Falzon, Di Cioccio, Mollo, Nascimento, 2013). Dans un SIP un agent chargé d'effectuer des relances auprès des personnes n'ayant pas effectué leur déclaration d'IR, rapporte la consigne donnée par sa hiérarchie : ne pas faire de relances pour des personnes vraisemblablement non-imposables (étudiants et autres), car cela pénalise l'indicateur CIV.2, au-delà de représenter une perte de temps et un usage inapproprié de l'argent public (en cas d'envoi de lettres notamment). Répondre à l'indicateur induit un effet pervers qui serait celui de codifier certains usagers non-imposables comme « *erreur/sans objet* » ou cocher la case « E » d'étudiant même si ce n'est pas le cas, afin d'augmenter le taux dans le sens souhaité.

Cependant, ceci va à l'encontre des critères de qualité du travail de la majorité des agents rencontrés. Pour eux, la déclaration d'IR est un acte à la fois civique et social, parce que tous les citoyens doivent la faire et parce que l'usager non imposable recevra une attestation de non-

<sup>20</sup> Le résultat national en 2009 était de 98,24%, supérieur à l'objectif fixé. Ceci se révèle vrai pour la majorité des indicateurs, qui sont atteints, voire dépassés au niveau national.

imposition, qui lui ouvrira le droit à certaines prestations. Donc, ne pas faire une relance, c'est contrevenir à ce qui est bien et juste. Ceci place l'agent dans une contradiction qui va contre une culture du service public, construite par les agents au fil du temps. Des stratégies de résistance ont été identifiées afin de préserver celle-ci, stratégies où les agents se posent comme des sujets de leur *travail d'organisation* (de Terssac, 2011). Le verbatim qui suit est particulièrement éloquent : « *Je dois cacher mon travail. Par exemple, je déclenche une relance d'un non-imposable (alors qu'on me demande de ne pas le faire), et ensuite j'annule la relance [NB : pour satisfaire l'indicateur]. Mais je perds du temps pour bien faire mon travail. [...] Je ne sais pas comment faire pour mal faire mon travail.* » (cf. Figure 1).



Figure 1 : Illustration de Costa dans Nascimento (2017) pour l'ouvrage « *Trabalho ilustrado* » (Rocha, 2017)

(– *Rappelez-vous : pour ne pas pénaliser nos indicateurs, ne sollicitez pas des usagers non imposables retardataires. — Qu'est-ce qu'il dit ? — Qu'on doit solliciter les non-imposables retardataires et effacer les traces après*)

Le CIV.2 est exemplaire de ce que les spécialistes du travail et les analystes de la gestion ont pu observer concernant le pilotage par la performance : la mise en place d'un management par objectifs chiffrés peut déboucher sur des phénomènes non voulus et pourtant tout à fait logiques (Beauvallet, 2009). Les cadres dirigeants de l'Administration Centrale considèrent que le CIV.2 « *est l'un des plus beaux indicateurs de performance* », car il retrace l'évolution du civisme fiscal dans le temps. Il faut ainsi d'après eux le suivre et l'analyser dans une perspective longitudinale, d'où leur exigence d'un suivi de cet indicateur ; exigence qui se fait ressentir dans l'activité des cadres comme des agents. Notre recherche a permis de mettre en discussion l'écart de perception entre l'Administration Centrale et les sites concernant le sens et la signification donnée à cet indicateur et les pratiques qui en découlent, sans qu'un consensus ait pu être établi concernant l'efficacité et la place de cet indicateur dans le pilotage des services.

#### 4.1.2. À propos des détournements d'indicateurs

Le *verdissement ou bidouillage*<sup>21</sup> d'indicateurs est une pratique plus largement observée et ne se résume pas à un indicateur spécifique. Connues des cadres de proximités et également pratiquées ou encouragées par eux, ces stratégies ont été démontrées dans la recherche de

<sup>21</sup> Les agents parlent de bidouiller les indicateurs tandis que l'encadrement à Bercy parle de verdissements, trouvant le premier terme exagéré.

master de Piney (2011), que j'ai encadrée. Elle a identifié des pratiques induites par la culture de résultats qui concernent des stratégies de contournements comme observées dans le tableau ci-dessous.

Ces stratégies de contournement fréquentes créent un sentiment chez les agents de dénaturation du métier, qu'ils ressentent souvent comme de la « *non qualité* », « *du travail pour l'indicateur* », par manque de temps « *pour aller au fond des dossiers* ».

Par exemple, les dossiers de demande de délai de paiement, mesurés par l'indicateur CONT (taux de réclamations contentieuses à régler en un mois) sont traités selon trois niveaux de délais : un délai dépassé (présent dans le service depuis plus d'un mois) qui a donc déjà fait chuter le niveau de l'indicateur, un délai urgent qui s'il n'est pas traité très rapidement aura une influence négative sur cet indicateur, et un délai qui laisse le temps de répondre. Pour satisfaire la qualité attendue par l'utilisateur, il faudrait répondre à la réclamation la plus ancienne. Cependant, répondre à celle-ci n'aura plus d'impact sur l'indicateur puisqu'elle est déjà comptabilisée comme un échec. C'est pourquoi les agents, avec l'appui de leur hiérarchie immédiate, traitent les réclamations urgentes qui peuvent encore modifier le taux de l'indicateur. Ce genre de pratique aboutit à des sentiments d'altération du principe d'égalité et justice dans le service public, sentiments partagés par l'agent comme par le cadre de proximité.

Pratiques induites du pilotage par la performance	
Contournements	Exemples
<b>Manipulation de logiciel</b>	« Il suffit tout simplement de mettre une petite case dans un petit truc, dans une application et statistiquement, cela va ressortir le dossier. C'est une case cochée qui fait que la saisie d'un document neutralise la période » (Ag2) « Il faut mettre erreur sans objet parce que sinon on pourrit l'indicateur » (Ag5) « Quand on n'a pas le temps de le faire, on dit qu'on le fera plus tard et on met sans suite en l'état, et le dossier disparaît de la stat » (Ag4)
<b>Suppression de tâche</b>	« Cet indicateur est calculé sur les cotes émises à N-1, c'est-à-dire que c'est basé sur 2009. Pour cela, on peut passer toutes les actions sur 2009, et laisser tomber 2008 et 2007 » (Ag12) « On ne fait pas [d'actions] sur les personnes [qui ne se sont pas manifestées], ainsi le taux ne baisse pas » (Ag6)
<b>Ajout de tâche</b>	« On n'a pas trop le temps d'étudier le dossier, donc il faut obligatoirement répondre, quitte à revenir par la suite. Au moins qu'il y ait une lettre d'attente disant que l'on a pris en charge la demande » (Ag8)
<b>Simplification de la réalité</b>	« Pour les étudiants qui n'ont pas de ressource, on considère que leur logement est le logement principal [...] sinon les abattements ne sont pas possibles si on considère son logement comme résidence secondaire, ce qui diminuerait l'indicateur » (Ag2)
<b>Priorisation de tâche</b>	« En réalité, on saisit le plus vite possible pour arriver à un taux le plus important possible entre le 31 mai et le 15 juillet, au détriment de la qualité » (Ag11) « On met l'accent sur cet indicateur, c'est vrai qu'après il y a des tâches, tant pis, on ne peut pas tout faire. De toute manière, on délaisse un petit peu, sachant qu'on pourra les reprendre l'année d'après » (Ag15)

Tableau 1 : Pratiques induites du pilotage par la performance (Source : Piney, Nascimento, Gaudart, 2015).

Cette analyse corrobore les résultats observés par les sciences sociales, qui montrent que lorsque les indicateurs orientent l'activité sur quelques dimensions, au détriment d'une vision générale de l'activité dans son environnement, nous assistons alors à des « absurdités » bureaucratiques (Crozier, 1963) : le travailleur est incité à atteindre l'objectif plus qu'à faire un travail de qualité à ses yeux. Certains agents arrivent à tenir les deux objectifs, malgré le coût induit. Pour d'autres ce compromis est moins aisé : « *On a le sentiment de travailler dans le bazar, mais les indicateurs sont bons : les indicateurs ne rendent pas compte de notre sentiment de faible qualité du travail effectué* ». (agent)

Au fil des analyses à la DGFIP et lors de ces discussions dans les groupes de travail, nous avons constaté un certain malaise chez les cadres de proximité par rapport aux transformations du métier<sup>22</sup> induites par le pilotage par la performance. Une recherche plus approfondie a été consacrée à cette catégorie socioprofessionnelle.

#### **4.2 Manager dans une culture de résultats : la construction d'un positionnement chez les cadres de proximité**

Dans chacune des théories managériales qui ont succédé à l'Organisation Scientifique du Travail (OST), on retrouve les questions centrales du taylorisme, qui peuvent permettre d'atteindre l'efficacité et l'efficience dans la production des biens ou de services : comment organiser, comment contrôler, comment mobiliser, comment planifier et comment diriger/piloter. Les réponses à ces questions ne constituent pas néanmoins un ensemble homogène dans la littérature en gestion, mais bien une variété de formulations, y compris de ce qui peut être la gestion elle-même (Chanlat, 2018). Une différence notable se situe entre les courants qui visent exclusivement l'efficacité et d'autres qui prônent davantage l'efficience. Ceci n'est pas neutre vis-à-vis des pratiques managériales (Piney, 2011, Dujarier, 2015), ni des conséquences pour les travailleurs de tout niveau.

Comme processus social, le management renvoie à l'ensemble de dispositifs de gestion qui sont mis en place pour rendre une organisation efficace et efficiente (David, Hatchuel et Laufer, 2012). Considérés comme un concept plus large que celui d'outils de gestion, les dispositifs de gestion spécifient « *quels types d'arrangements des hommes, des objets, des règles et des outils paraissent opportuns à un instant donné* » (Moison, 1997, p. 10). S'ils tentent de traduire une logique de rationalisation et de maîtrise de l'organisation, comme nous venons de voir, ils sont souvent porteurs « d'irrationalités, d'incohérences » (Boussard et Maugeri, 2003, p. 51), de dilemmes ou paradoxes (Arnaud, Khromer & Falzon, 2018) qui doivent être traités par les managers.

L'encadrement de proximité de cette administration est souvent pris en tenaille entre la direction et les agents qui n'ont pas la même vision de la performance : « *Il y a la vision de l'agent qui veut faire un travail de qualité [...]. À l'autre bout, il y a la vision de la direction, [...] qui ne voit que le résultat, que l'indicateur. Au milieu, il y a moi. Je suis censée remplir les indicateurs, mais d'un autre côté, je ne suis pas prête à mettre une pression énorme à mes agents* » (cadre). Leur responsabilité est de remplir les objectifs fixés, « *Si je n'atteins pas ces indicateurs, c'est à moi qu'on le reprochera, ce n'est pas aux agents* » (cadre), tout en essayant d'optimiser les conditions de vie au travail des agents, nouvelles obligations dans leurs missions depuis 2013. « *Cadre dans le public, c'est avoir des responsabilités comme dans le privé, mais sans la possibilité d'embaucher-débaucher... ni le chéquier !* » (cadre).

En ergonomie, peu d'études ont porté sur les cadres de proximité (par ex. : Langa, 1994 ; Carballeda, 1997 ; Carballeda & Garrigou, 2001 ; Benchekroun & al., 2002 ; Guilbert & Lancry, 2007 ; Ghram & al., 2009 ; Gotteland-Agostini, 2013). Quelques recherches ont été menées sur la prise de décision, mais peu s'intéressent aux processus quotidiens (Leplat & Montmollin, 2001), c'est-à-dire aux situations de travail ou encore aux parcours professionnels. La thèse de

<sup>22</sup> L'expression de « *conscience professionnelle* » revient souvent dans les discours des cadres rencontrés. Celle-ci est souvent liée au sens du service public et au poids de leur responsabilité personnelle et pécuniaire. Ces responsabilités peuvent en effet les conduire devant les tribunaux s'il y a défaillance du service.

Cécile Piney, co-encadrée par Corinne Gaudart<sup>23</sup> et moi-même, a contribué à produire des connaissances sur l'activité de cette catégorie professionnelle dans un contexte de transformation de leurs activités. Celles-ci ont été appréhendées par le rapport proximité/distances, en mettant en lumière le paradoxe de la proximité prescrite dans le terme même de cadre de proximité et la notion de service de proximité pour les usagers d'un côté, et la prise de distance qu'implique la culture du résultat d'un autre côté.

En effet, alors que le pilotage par la performance et l'utilisation de ces indicateurs ont comme effet de mettre de la distance entre les cadres et leurs équipes, les résultats montrent que les cadres construisent en permanence des compromis entre proximité et distances (spatialement et temporellement) avec les indicateurs d'un côté et ses équipes de l'autre (Piney, Gaudart, Nascimento & Volkoff, 2015). Cette construction a été appelée de « distance proximale », à la suite de Paquelin (2011) qui utilise le terme en sciences de l'éducation. Il s'agit de la possibilité de ne « se situer ni *trop loin*, ni *trop près d'autrui* », ce qui signifie trouver une bonne distance.

*« On subit les aléas de l'organisation. Mais au-delà, **on reconstruit dans l'urgence**. C'est pour cela que **je reconstruis ma journée** au fur-et-à-mesure des aléas, des coups de fil, des agents qui viennent dans le bureau, du courrier que je reçois, je reconstruis ma journée dans l'urgence. Là, c'est vraiment ce qui est subi à très court terme. Et pour le coup, je dois réagir tout de suite. Quand j'ai le téléphone qui sonne, je dois réagir tout de suite. Quand je dois répondre à un mail, c'est subi, je réagis tout de suite. J'ai une question de mes agents, je me dois, je m'impose de la subir et d'y répondre tout de suite. Je la subis parce que je laisse ma porte ouverte et je mets un point d'honneur à répondre tout de suite. Tout cela est subi. Mais en même temps, **je reconstruis ma distance** puisque je mets justement une très petite distance pour répondre à ces questions, mais en même temps **je reconstruis le reste de mon année, je reconstruis le reste de ma semaine, je reconstruis le reste de mon mois.** »*

Piney (2015) a considéré que cette distance proximale est un couplage entre trois distances<sup>24</sup> identifiées dans les données de la recherche et validées par les cadres lors des entretiens d'auto-confrontation : distances prescrites, distances produites et distances construites. La recherche de la distance proximale est dynamique et influencée par les changements permanents au sein de l'administration (cf. Figure 2).

<sup>23</sup> Ergonome, Directrice de recherches CNRS.

<sup>24</sup> La proximité est incluse dans distance, dans le sens où la proximité est une très petite distance

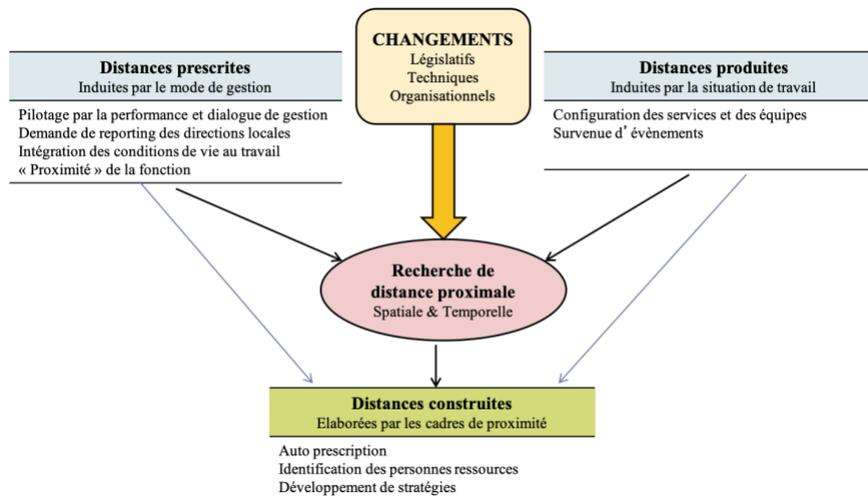


Figure 2 : Recherche de la distance proximale (Source : Piney, 2015<sup>25</sup>)

Les distances produites résultent en grande partie des parcours des cadres, dont la recherche montre une grande diversité (cadres novices encadrants directs, cadres devenus encadrants après quelques années et cadres anciens, novices en encadrement). « *Certains cadres ont une expérience de la technicité des métiers qu'ils encadrent, une connaissance du travail effectué en direction locale, des attentes des usagers et des ordonnanceurs, alors que d'autres n'en ont presque aucune connaissance. Certains ont l'expérience des gros services, d'autres ne l'ont pas. Certains ont exercé très tôt des responsabilités hiérarchiques, d'autres plus tard* » (Piney, 2015, p. 169). Les rapports aux indicateurs dans les pratiques de management sont ainsi variables : il y a ceux qui détournent l'attention des agents à propos des indicateurs en leur parlant plutôt en termes de missions, ceux qui suivent la culture des résultats en y ajoutant une pression sur l'atteinte des indicateurs, et ceux qui ne prêtent pas attention aux indicateurs...

Ces résultats permettent de faire la distinction entre la pensée gestionnaire hégémonique diffusée dans l'idéologie managériale, et l'activité des cadres de proximité qui sont censés l'appliquer de manière déterministe comme l'espèrent les tenants des approches fonctionnalistes du changement organisationnel. Les cultures professionnelles des cadres se reconfigurent dans ce cas de manière située afin de donner un sens et une cohérence à l'usage des indicateurs. Elles ne collent pas de manière désincarnée à une culture managériale homogène et sans conflits, issue d'une quelconque typologie. Elles ne peuvent pas être considérées a priori, en dehors de toute actualisation en situation d'action.

Les cadres de proximité reconfigurent les missions d'encadrement dans un travail d'organisation, dans une sorte de négociation avec les prescriptions et attentes (de Terssac & Lalande, 2002) afin de leurs redonner un sens. C'est vital car ils se trouvent pris dans des conflits à propos de visions du monde, traduits dans des pratiques, qui diffèrent à propos de « ce qui compte comme étant juste et utile ».

Dans le point suivant, je continue d'investiguer ces questions liées au travail d'organisation dans le cadre du *New Public Management*. Je présente des analyses à propos des effets de la réorganisation de la prévision météorologique sur l'activité des prévisionnistes météo. Le top management parle en termes d'une « révolution culturelle » tant le changement organisationnel constitue une rupture dans les manières de faire la prévision. Je me suis intéressée à comprendre la manière dont les agents construisent leurs cultures professionnelles

<sup>25</sup> Cette figure est issue du ppt de la soutenance de thèse.

face à ces injonctions et lorsque le métier, dans le sens de Clot (1999), est privé de ses ressources vitales, à savoir la réalisation d'un travail de qualité pour des destinataires ciblés.

## **5. Une « révolution culturelle » à Météo France : le métier privé de ses ressources vitales**

La réorganisation de la prévision météorologique à Météo France s'inscrit dans le cadre de la RGPP, mise en place à partir de 2007 et présentée précédemment comme une des reformes dans la lignée du *New Public Management*. Déjà en 2005, des recommandations de la part de la Cour des Comptes portaient, entre autres, sur un allègement des coûts de structure qui suggérait une diminution des implantations territoriales. Prenant acte de ces recommandations, le Conseil d'administration s'engageait en 2008 à une réduction des implantations départementales, prévoyant de passer de 108 sites à 55 à l'horizon 2017. Cette réduction s'accompagnait d'un passage progressif d'une prévision à 3 niveaux (nationale, interrégionale et départementale) à une prévision à 2 niveaux (nationale, interrégionale), faisant disparaître l'observation humaine des phénomènes. Au sein de l'établissement, ce projet a rencontré une forte opposition, et a suscité plusieurs mouvements de grève, dont le plus important a eu lieu en octobre 2008.

Au-delà de l'aspect économique, la réorganisation est justifiée par des directeurs compte tenu du développement des systèmes d'observation, des capacités accrues de la prévision numérique du temps (PNT) et des possibilités offertes par les systèmes d'information. Depuis sa création en 1950, la PNT a connu un développement très rapide associé aux évolutions des calculateurs les plus performants. Elle a bouleversé l'activité traditionnelle de prévision du temps et est devenue un sujet-clé de recherche et de développement, ainsi qu'un enjeu socio-économique majeur (Pailleux et al., 2015). Ces gains qualitatifs sont présentés comme un des atouts majeurs face à la concurrence internationale, mais pas le seul. C'est pour cette raison que la réduction des coûts liés à la prévision et la production des données météorologiques constitue une des cibles de l'établissement, associées au développement de l'offre de conseil, activité rentable pour Météo France.

Dans le bilan de la réorganisation établi par la Direction en 2013, il est possible d'identifier une forme de lucidité quant à la « *révolution culturelle* »<sup>26</sup> demandée : « *La réforme était par nature délicate, car il s'agissait de conduire simultanément trois changements (organisation, outils, implantations), affectant de façon majeure les agents concernés (évolution des métiers avec le développement de la prévision conseil, adaptation à de nouveaux outils et de nouveaux modes de fonctionnement, mobilité géographique pour les agents touchés par une fermeture), dans un contexte où les contraintes sur la réduction des effectifs et des budgets de fonctionnement permettent peu de souplesse.* » Simultanément, dans la nouvelle organisation l'accent a été mis sur la cohérence de la prévision au niveau national, cohérence que l'organisation précédente pouvait, aux yeux de la direction, ne pas garantir.

C'est dans ce contexte d'injonction au changement que la Direction des Ressources Humaines (DRH) décide d'impulser une action « Ergonomie et qualité du travail » et s'adjoit

<sup>26</sup> Ce terme a été employé par la DRH lors de la première réunion concernant la demande, ainsi que par les cadres dirigeants rencontrés lors des comités de pilotage, pour faire référence à l'évolution du métier de prévisionniste.

l'appui de l'équipe d'ergonomie du CRTD-Cnam<sup>27</sup> fin 2013. L'équipe est composée de P. Falzon, S. Reggiardo (inscrite au master recherche d'ergonomie) et moi-même. Environ 30 agents ont été rencontrés en entretiens individuels lors des observations réalisées dans 5 sites différents, à Paris et en région. Un groupe de travail stratégique, composé de membres de la Direction, s'est réuni à deux reprises. Le groupe a travaillé d'une part à partir des cas et des analyses produites par les entretiens et observations préalables (séance 1), d'autre part à partir des documents produits en interne concernant les évolutions du métier de prévisionniste (séance 2). Comme indiqué dans le chapitre 1, la demande ne comporte pas d'allusion au changement culturel ni même à la notion de culture. Néanmoins, lors des premières réunions avec la responsable DRH la notion de « révolution culturelle » est apparue. Les cadres de la direction l'ont également évoquée lors des réunions du Comité de pilotage, sans que la référence au changement culturel soit discutée par les ergonomes. Avec le recul, je pense qu'elle aurait pu faire l'objet de débats intéressants lors des groupes de travail, aidant à instruire les questions de qualité du travail dans le contexte de changements organisationnels d'une telle ampleur.

Les sections suivantes présentent les résultats des analyses de l'activité de prévisionnistes, en lien avec la nouvelle organisation de la prévision qui a tenté de séparer le métier en deux fonctions allouées à deux phases du processus et sur deux nouveaux postes de travail : prévision amont et prévision conseil.

### **5.1 La réorganisation de la prévision du temps : le métier de prévisionniste réduit à un domaine de la prévision**

La prévision du temps est aujourd'hui fondée sur un système numérique qui s'est développé conjointement avec l'informatique. Les prévisionnistes disposent de plusieurs modèles numériques pour simuler les évolutions de l'atmosphère (européens, français, britannique, américain, etc.). Ces modèles conçus par des météorologues constituent le socle de la prévision et sont portés par le système d'outils aux différents niveaux de la chaîne de prévision.

L'application de ces modèles aux données produit des simulations qui peuvent être configurées visuellement sous forme de cartes de phénomènes climatiques, de courbes ou de graphiques. Celles-ci sont ensuite analysées par un prévisionniste qui les ajuste et les traduit en termes de temps « *observable* » (durée et intensité des précipitations, températures minimales et maximales, apparition d'orages, de rafales de vent ou de brouillards). Ces « produits de prévision », adaptés aux utilisateurs, sont diffusés sous forme de cartes et de bulletins de prévision.

Dans l'idée de séparer la prévision « amont » du conseil, la réorganisation a distingué deux grandes dimensions (domaine de la prévision amont — DPA et domaine de la prévision conseil — DPC) et 4 fonctions dans la production météorologique (cf. Figure 3).

<sup>27</sup> Météo-France a mis en place en 2011 un groupe de travail "Ergonomie" qui visait à fournir des préconisations de réaménagement physique du poste de travail des prévisionnistes en salle. Ce groupe ne se réunissant plus depuis mi-2012. À partir de cette date les demandes des partenaires sociaux et des agents ont évolué et vont dans le sens d'une prise en compte plus large de la situation de travail des prévisionnistes, au-delà des aspects physiques du poste.

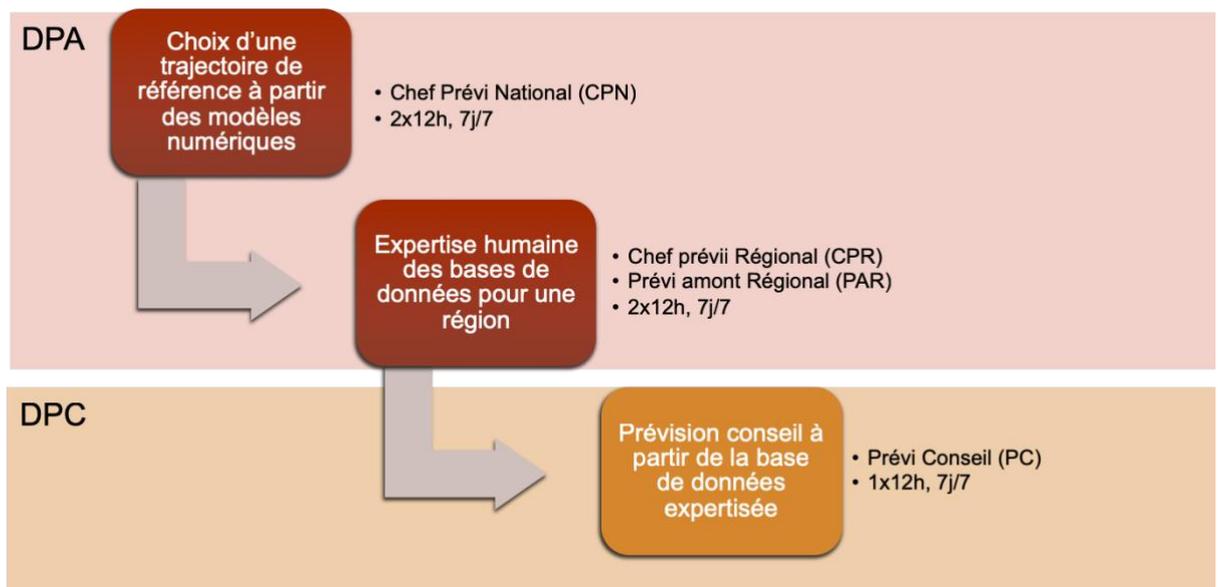


Figure 3 : Les domaines de la prévision après la réorganisation (source : données de la recherche).

« Le domaine de la prévision amont recouvre les tâches de prévision qui sont effectuées sans cibler un usage particulier » (choix d'un modèle jugé adapté à la situation, analyse des données d'observation et de prévision, alimentation de la base de données informatique, description générale du temps). Le domaine de la prévision conseil consiste à fournir à des clients externes, publics ou privés, des informations ciblées et choisies, sous la forme qui permettra de les aider au mieux à prendre des décisions « météo dépendantes ».

Le prévisionniste amont (PAR) a pour mission de produire une prévision à l'usage des prévisionnistes-conseils. Sur la base du cadrage régional, il réalise l'expertise humaine des données, c'est-à-dire la transformation des résultats des modèles numériques, et analyse les données d'observation et de prévision pour affiner les données de la prévision réalisée par le CPN. Il décrit sous forme graphique la couverture nuageuse, la visibilité horizontale et la nature des précipitations et veille à la cohérence aux frontières entre domaines de prévision amont.

Le prévisionniste-conseil a pour missions de produire les bulletins météorologiques départementaux et de singulariser la prévision pour les secteurs d'activité de son territoire en se conformant à la prévision inter régionale. On retrouve cette fonction au centre national, dans les centres interrégionaux et dans les centres départementaux encore existants. Les prévisionnistes-conseils doivent s'approprier la prévision amont de façon approfondie et la traduire au plus proche des besoins des clients.

Selon la Direction, « la nouvelle organisation a séparé ces deux fonctions de manière à ce que le prévisionniste amont puisse se consacrer entièrement à la mise à jour de la base de données expertisées et que le prévisionniste conseil puisse accorder davantage de temps à ses divers clients, qu'ils soient institutionnels ou commerciaux ». Or, ce faisant, la réorganisation a privé le métier de prévisionniste de ses ressources vitales, à savoir la réalisation d'une prévision météorologique pour un conseil pertinent aux usagers/clients. Le PAR, ne faisant plus de conseil, perd les destinataires principaux de son activité. « On est censé faire de la prévision pour personne, on fait de l'amont, point. Or souvent on va nous dire que l'on est pessimiste, car il y a des risques de pluie partout ». Les PC se sentent « dépossédés » de la prévision, devant désormais seulement s'approprier et traduire une prévision faite par les PAR.

La « *révolution culturelle* » engendrée, dans une volonté de rationalisation des activités de service, est celle d'une réduction d'un métier à des fonctions cloisonnées sous couvert d'une coopération descendante, considérée insensée par les agents. « *Un métier privé des ressources vitales du travail collectif interpersonnel, sans répondant transpersonnel, peut dégénérer en face-à-face ravageur entre un exercice personnel solitaire et des injonctions impersonnelles factices.* » (Clot, 2010 p. 260).

Je prends comme exemple pour la démonstration les analyses d'activité des PC concernant la phase d'appropriation de la prévision faite par les PAR.

## **5.2 L'activité des prévisionnistes-conseils : la préservation d'une culture professionnelle par l'organisation de la cohérence**

Selon les PC rencontrés, pour faire un conseil de bonne qualité il est nécessaire de produire une prévision météo sur mesure à destination de l'utilisateur. Or, les prévisions préparées par les PAR à destination du conseil ne suffisent pas, car elles ne proposent pas la totalité des données de prévision disponibles et n'offrent pas une précision adaptée aux besoins spécifiques du conseil. Dans les textes de la réorganisation, il est dit qu'il s'agit d'une prévision généraliste, sans usage particulier. Cette tâche s'avère difficile pour les PAR qui ressentent le besoin d'imaginer un destinataire de leur production. Ils en identifient deux : les PC et le grand public. Lors d'une séance de travail avec le groupe stratégique, un prescripteur précise : « *le prévisionniste amont, il est au fond un prévisionniste conseil généraliste. C'est sa production qui est traduite sur les supports grand public.* ». Un PAR nous évoque les enjeux de cette double issue de la prévision amont : « *Ce qu'on nous demande de faire, si j'ai bien compris, c'est de retranscrire simplement l'expertise sous forme de la base informatique à nos collègues prévisionnistes conseil. Mais on nous demande en même temps que ce soit utilisable pour faire de la production (en masse pour le grand public). Donc c'est là où, effectivement, la frontière est floue.* »

Partons d'un exemple issu des observations : les PAR mettent à jour les paramètres de nébulosité, de temps sensible, de température, de vent, la limite/pluie neige et la quantité de pluie en 24 h. Les éléments qui manquent aux prévisionnistes-conseils, et qu'ils puisent dans les modèles, peuvent concerner l'épaisseur de neige (nécessaire pour certains clients ou pour les communes susceptibles d'être touchées par les intempéries), l'intensité des précipitations (20 cm de neige en 1 h, ce n'est pas la même chose que 20 cm en 24 h, car les conséquences ne sont pas les mêmes), l'épaisseur et la hauteur des nuages (pour l'aviation par exemple). Une précipitation peut avoir différentes conséquences : verglas, regel, brouillards givrants, congères, gelées, gelées blanches, etc. Un agriculteur sera sensible aux gelées blanches, mais ne sera pas intéressé ou gêné par les congères, par exemple.

Lorsque le climat est instable, lorsque la situation climatique présente des phénomènes limites et complexes qui peuvent avoir des incidences locales, les prévisionnistes-conseils se trouvent confrontés aux problèmes liés à l'incertitude propre à la prévision. Ils devront arbitrer entre donner une prévision « *pessimiste* » ou « *optimiste* ». Étant données les conséquences de la prévision, ils se trouvent confrontés au dilemme de commenter une prévision régionale dont ils ne connaissent pas les ressorts ou d'orienter leur activité vers la recherche d'éléments factuels qui leur permettent de construire et d'étayer leur propre jugement.

On constate que l'activité des prévisionnistes-conseils se développe selon trois axes :

- ils font un diagnostic du phénomène climatique qui porte le temps présent (à partir des informations puisées dans les prévisions de la veille et/ou immédiates et dans les données d'observations) ;
- ils évaluent les modèles et les ajustent si nécessaire en fonction de ce diagnostic pour élaborer une hypothèse du temps à venir ;
- ils intègrent dans leur prévision des paramètres exogènes propres aux besoins des destinataires de leur prévision.

Cette quête de précision qui va au-delà de la prévision du PAR n'est pas supposée se produire si l'on se fie à la prescription, mais se produit néanmoins, avec l'accord plus ou moins explicite de la hiérarchie immédiate. En effet, la prescription reste floue par rapport à ce qui est attendu de cette fonction en termes de prévision : jusqu'où et comment décliner/adapter la prévision pour répondre à des besoins de clients locaux/nationaux ? Avant même d'adapter ou de décliner une prévision faite en amont, les PC doivent s'approprier la météo du jour. Il leur est souvent reproché le fait de perdre du temps lors de ce moment d'appropriation : « *une demi-heure reste raisonnable, pas plus* », dit un encadrant avant d'ajouter « ***car on ne fait plus sa météo, mais celle de Météo France*** ».

Nos observations montrent que le PC doit, pour produire une prévision appropriée aux besoins des destinataires, accéder à des données qui ne se réduisent ni à ce que l'interface de production leur propose, ni aux productions de l'amont : « *J'ai besoin de m'approprier la prévision pour la comprendre. Je ne peux pas partir sur une base juste d'objet fini en disant "c'est nuageux ou peu nuageux et après ça s'éclaircit et après il y a de la pluie". Si on ne comprend pas d'où vient la pluie, d'où viennent les nuages, on ne peut pas après derrière faire une prévision correcte. Donc je m'appuie sur tous les outils, mais j'ai besoin de me refaire un peu la prévision pour comprendre leur choix* », argumente un PC.

L'outil proposé pour porter la prévision centralise les données de prévision et permet l'élaboration automatique de produits de prévision. Cet outil, qui faisait auparavant partie de la palette des outils mis à disposition des prévisionnistes-conseils, devient central au moment de la réorganisation. Les PC doivent l'utiliser en priorité et l'accès à d'autres outils de prévision est à proscrire. « *On les a au fond privés de certains outils qu'ils avaient l'habitude d'utiliser avant...* » (cadre de la Direction). Du fait de l'insuffisance de l'outil de prévision standard (faible nombre de paramètres pris en compte et manque de précision), le PC réorganise les instruments de son activité, afin d'en constituer un ensemble cohérent pour l'atteinte d'un but (Bourmaud, 2006). Ces réorganisations sont toujours situées et dépendantes du contexte social et culturel, qui comprend les demandes des clients, plus fréquentes dans la période du matin.

Le graphe de la figure 4 montre des aspects importants en lien avec la phase d'appropriation de la météo du jour au moment de la prise de poste<sup>28</sup>.

<sup>28</sup> Pour rendre compte des actions, nous avons organisé nos observables selon 3 classes : les outils de prévision (visibles en violet), les autres prévisions (en rouge), le bulletin (en noir). Dans les outils de prévision, nous avons considéré les outils nécessaires à la prévision météorologique, à savoir les différents modèles de prévision, les observations satellites, les températures observées et les températures prévues issues des modèles. La classe "autres prévisions" correspond au système de prévisions sur lequel s'appuie le prévisionniste pour mettre en cohérence sa prévision avec celle du système et la classe « bulletin » aux différentes étapes de la conception du bulletin.

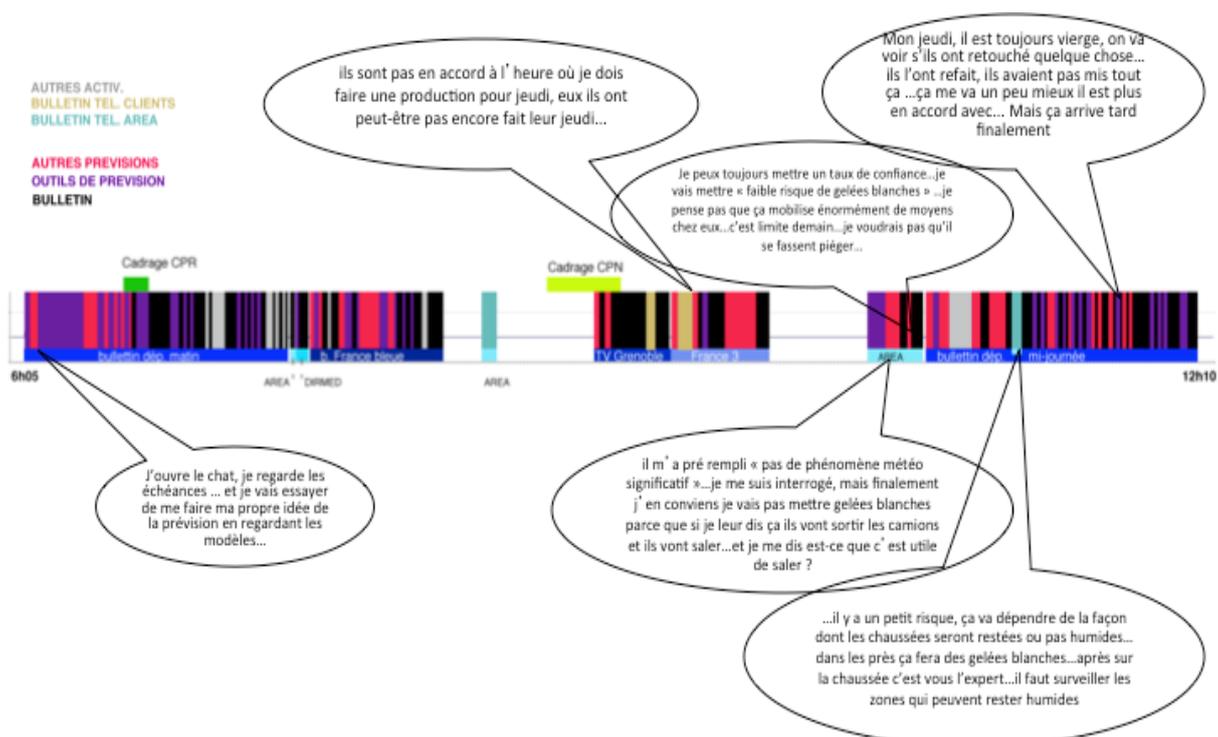


Figure 4 : Chronique d'actions d'un prévisionniste conseil

(Période d'observation de 6 h 5 à 12 h 10 — Huit bulletins seront réalisés pendant cette période — Le jour observé, la situation climatique est variable, il y a des risques d'avalanche en altitude et un niveau de vigilance jaune.)

Sur la première partie de la journée, nous voyons la manière dont le prévisionniste organise son travail et les outils qu'il manipule en fonction des tâches et des événements qui rythment son activité. Présentés en comité de pilotage, ces éléments semblent être découverts par les concepteurs du changement : « *Moi ce que je vois sur les diagrammes, c'est quand même cette... voilà cette couleur violette le matin, assez étendue, hein ?! Donc je pense que s'ils le font c'est qu'ils en ont un vrai besoin* » (cadre de la Direction). « *On voit bien qu'il passe très fréquemment de l'outil, enfin, je dirais, des outils de base, dont on avait dit qu'il n'avait pas besoin de le faire en fait, mais on voit bien que le matin il y passe un grand moment en fait. Ça c'est, voilà c'est intéressant. Et après, ça se régule mieux, il est plus dans ce qu'on avait imaginé en fait* ». (Cadre de la Direction).

L'activité du PC se construit à travers l'analyse d'un faisceau de données qui sont puisées dans les modèles, et qui sont recoupées de manière itérative avec les prévisions locales de la veille, et avec les prévisions des cadrages régional et national. Ces actions sont ici rendues visibles par la répartition de rouge et de violet jusqu'au moment de la conférence régionale vers 6 h 30. Les données privilégiées et sur lesquelles se focalise son attention (températures, précipitations, vents, etc.) sont déterminées par le climat du jour lui-même. Par exemple, dans le contexte de notre observation, l'attention s'est portée sur les températures, les précipitations et le taux d'humidité, car elles pouvaient avoir une incidence sur les limites pluie/neige et sur le gel. Ce diagnostic du temps, qui repose aussi sur une évaluation de la cohérence des modèles entre eux et des prévisions entre elles, permet l'appropriation du phénomène

climatique qui porte le temps présent et d'élaborer les premières hypothèses sur le temps à venir : « *C'est important d'entrer dans le schéma conceptuel de la situation* », « *ça nous permet de nous sentir sûrs, à l'aise avec ce de quoi on parle* ».

Or, en faisant ce travail d'organisation, les PC ont l'impression d'aller contre la prescription, ou de faire quelque chose que l'on ne leur demande pas de faire. Ils sont donc conscients qu'ils détournent la prescription pour pouvoir faire un travail de qualité, c'est-à-dire qui a du sens pour eux et qui soit défendable à leurs yeux (Clot, 2010).

Nos analyses conduisent à penser que ces réorganisations de l'activité, combinant prévision et conseil, sont une tentative de préserver une culture professionnelle des prévisionnistes au plus proche de ce qu'elle était avant la fusion, mais aussi que cette combinaison demande de faire des compromis qualité/temps coûteux, qui peuvent conduire à des effets négatifs sur leur santé et sur la production. D'une part, l'appropriation de la prévision par les PC est devenue une activité clandestine qui prend plus de temps que celui prévu par la structure organisationnelle. Pour tenir les objectifs de production de l'organisation les agents devront soit sacrifier la recherche de précision et se résoudre à une simplification de la prévision afin de rendre leur bulletin à l'heure, soit prendre le temps de la précision et être en retard sur l'indicateur de ponctualité du bulletin. D'autre part, la diminution du temps accordé à la phase d'appropriation de la prévision risque de provoquer une perte de compétences chez les nouvelles générations de PC. Or, comme nous l'avons vu, celles-ci sont incontournables pour un conseil pertinent.

### **5.3 À quand la « révolution culturelle » du top management ?**

Comme observé par Alvesson et Sveningsson (2017), les top managers ne se perçoivent presque jamais comme des cibles du changement culturel. L'hypothèse est celle qu'ils s'adaptent de fait aux changements organisationnels par la maîtrise qu'ils détiennent du processus planifié. Si l'hypothèse est vérifiée, le changement culturel de la part du top management pourrait se constituer dans une prise en compte de l'organisation telle qu'elle est réalisée. En effet, d'après les discussions dans le groupe stratégique, les concepteurs du changement, représentés par les managers de la Direction, n'avaient pas complètement intégré l'organisation réelle de la prévision, et maintenaient jusqu'alors une vision séquentielle et descendante du travail, c'est-à-dire allant de la prévision vers le conseil.

Cependant, si on se penche sur la structure temporelle de la prévision nous pouvons constater que les prévisionnistes conseil sont les premiers de l'organisation à prendre leur poste (5 h 45, poste 1x12), suivis des autres prévisionnistes qui prennent leur poste à 7 h ou 19 h (poste 2x12). Or si le PC s'en tenait complètement à la prévision réalisée par le PAR de nuit et établie sur la base des données alors disponibles, il serait amené à ignorer l'évolution météorologique et les mesures du temps réel qui sont à sa disposition au moment où il doit rédiger son bulletin. Ainsi, s'il procédait selon le processus prescrit, ses bulletins seraient susceptibles d'être rendus obsolètes dès l'intervention du PAR de jour après sa prise de poste à 7 h. Ce décalage dans l'organisation du travail est perçu et connu de tous, sans que son fondement soit discuté. Pour préserver la cohérence des prévisions, les PAR peuvent être amenés à s'appuyer sur les prévisions des PC.

Les temporalités de l'organisation du travail favorisent ainsi une cohérence ascendante des prévisions de l'aval vers l'amont. Organisation dans laquelle les chefs de prévision nationaux et les chefs de prévision régionaux sont davantage des chefs d'orchestres que des prescripteurs, leurs prévisions assurant une vision d'ensemble, avec deux niveaux de précision

utiles aux prévisionnistes conseil au moment où ils doivent appréhender la situation. Il découle de cette réalité une prévision qui résulte de fait d'un travail collectif et itératif plutôt que d'un processus linéaire et segmenté.

Cette réalité bute néanmoins sur la représentation véhiculée dans l'institution qui est celle d'une prévision descendante (Centre national de Toulouse vers les régions, des régions vers les centres). En effet, alors que la dimension de conseil est inscrite statutairement dans les missions de l'institution pour répondre en premier lieu à un objectif de sécurité météorologique, la réorganisation des métiers la fait apparaître pour le management comme une activité « en bout de chaîne », nécessairement postérieure à l'intervention des acteurs du domaine amont et qui peut être scindée de la prévision (Reggiardo, Nascimento & Falzon, 2014). Placer le conseil au cœur de l'organisation de la prévision impliquerait d'affirmer et de développer cette dimension ascendante de la prévision qui s'est mise en place après la réorganisation et qui répond à un besoin vital du métier. Nos interlocuteurs à la Direction de Météo France n'ont pas véritablement intégré ou assumé que les agents se sont approprié la réorganisation à leur manière, en faisant ainsi leur propre révolution culturelle, c'est-à-dire celle du travail d'organisation qui donne du sens et de la cohérence à la prévision. De la cohérence qui fait performance, mais qui entre en contradiction avec les dires et les pratiques des prescripteurs du travail<sup>29</sup>.

La section suivante synthétise les enseignements tirés de ces recherches sous l'angle d'une analyse des cultures à l'œuvre qui ne cohabitent pas de manière harmonieuse. Le terme de *lutte de cultures* a été choisi pour d'une part dévoiler l'instrumentalisation de la notion de culture comme promotion d'un fantasme d'unité, d'uniformisation tant prôné par les tenants d'une culture d'entreprise homogène au sein des organisations. D'autre part, l'idée de lutte vient contribuer à une histoire qui date en analyse de l'activité, celle de que les travailleurs ne subissent pas passivement les exigences de leurs milieux. Ils font culture dans la lutte.

## **6. Synthèse : le travail d'organisation comme résistance vitale dans une lutte de cultures**

Nos résultats corroborent ceux des travaux de Jalette, Grenier & Hains-Pouliot (2012) qui montrent que les restructurations dans le cadre du *New Public Management* sont synonymes de détérioration des conditions de travail avec des conséquences pour le personnel. Selon Bureau & al. (2010), les objectifs de la gestion sont souvent multidimensionnels, ce qui altère

<sup>29</sup> Suite au rendu de notre rapport intermédiaire, le PDG de Météo France a demandé à nous voir, intéressé par cette compréhension des rôles et places du conseil dans l'institution. Nous nous sommes doutés de la réelle intention quant à l'usage de nos résultats car nous savions à l'époque très peu de choses à propos des changements à venir. Des soupçons existaient concernant la disparition de la fonction des PAR, qui pourrait être complètement automatisée. Nous avons rendu le rapport final au 10 mars 2015 pour une relecture reçue de la part de la Direction seulement le 10 décembre 2015. Une dernière réunion avec la Direction a eu lieu en janvier 2016, où nos interlocuteurs ont tenté d'instrumentaliser les résultats de manière à faire passer le message d'une éventuelle disparition des PAR, mettant en valeur le rôle des PC jusqu'alors évoqués par la Direction comme des personnes mécontentes de la fonction, pouvant se percevoir comme des simples « présentateurs télé ». Ce sentiment n'a jamais été constaté auprès des PC rencontrés dans notre recherche. La « révolution culturelle » du top management était visiblement loin d'être en marche...

le fonctionnement du service public : les tâches n'étant pas mesurables de manière statique, l'évaluation de la performance génère souvent des tensions.

Le sens du travail dans une culture de service public, tel qu'il a été élaboré au quotidien, est remis en cause et les atteintes à la santé peuvent provenir d'une prescription qui apparaît contradictoire à la qualité recherchée par les agents (Arnoud & Falzon, 2012 ; Falzon, Nascimento, Gaudart, Dujarier & Germe, 2012). L'émergence des troubles psychosociaux s'inscrit dans ce contexte de rupture entre la qualité du travail telle que définie par les nouvelles formes d'organisation, et la qualité du travail du point de vue des agents (Pavageau, Nascimento & Falzon, 2007). De fait, différents effets pervers sont relevés dans des domaines très différents (Beauvallet, 2009 ; Dujarier, 2006 ; Falzon & al., 2012) et confirmés dans nos recherches : orientation des efforts au détriment de l'objectif final, manipulation des indicateurs, réduction de la marge de manœuvre réelle sur la tâche à produire, travail gris non reconnu, etc. (Piney, Nascimento & Gaudart, 2015).

A partir de ces constats, nous pensons que « *Changement et progrès ne vont pas forcément ensemble selon les schémas d'une causalité linéaire. Les premiers peuvent, au contraire, déboucher sur une exacerbation des difficultés, voire sur une régression dans laquelle les innovations font rage contre elles-mêmes. C'est à ce titre, il me semble, qu'on peut parler d'un avenir imprédictible du travail. Car, d'un côté, les métamorphoses tangibles qui l'affectent ne s'identifient nullement à une rupture du modèle économique dominant ; et pourtant, de l'autre, ce dernier ne peut digérer la poussée des innovations qu'à un coût social démesuré, en multipliant les épreuves pour un monde salarié en voie de précarisation généralisée. Or, ces épreuves deviennent de plus en plus fréquemment souffrances et ressentiments* » (Clot, 2008, p. 6).

En suivant Dejours & Bègue (2011), il semble que sous son angle de contrôle « *la gestion, infiltrée dans l'organisation du travail, est entrée en lutte contre les métiers* » (p. 59). Les auteurs que l'activité, force vitale, résiste. « *Comment ? En opposant au contrôle par le comptage, le mesurage et le fichage quantitatif, le point de vue qualitatif sur le travail : à savoir la qualité du travail bien fait.* ». Le constat fait par Dejours et Bègue va dans le sens des dernières recherches sur la qualité du travail (Lhuillier, 2015 ; Clot 2010)<sup>30</sup>.

Dans les résultats présentés dans ce chapitre, nous avons vu que face aux injonctions à des changements culturels (implicites ou explicites dans les changements organisationnels), les travailleurs rencontrés résistent ; non pas en refusant en bloc le changement, mais en construisant de nouveaux repères qui donnent du sens à l'activité. La résistance est dans ce sens considérée dans ces travaux sous le prisme de la préservation de la santé et de ce qui fait culture dans le métier, en suivant l'idée que « *Tout Homme veut être acteur de ses normes. L'illusion capitaliste est de croire que les normes capitalistes sont définitives et universelles, sans penser que la normativité ne peut être un privilège* » (Canguilhem, 2015, p. 306).

Les cultures des professionnels sont affectées dans leurs significations et pratiques tournées vers une qualité du service public construite au fil de l'expérience. A partir de cette conflictualité, les travailleurs mènent une lutte pour la préservation des ressources vitales du métier (Clot, 2010). Cette lutte se fait contre un type de gestion, incarnée par la culture des résultats, et passe par la réorganisation des outils matériels et symboliques de l'activité afin de préserver une cohérence qui fait sens pour eux.

<sup>30</sup> Même si ces auteurs ne se retrouvent pas forcément dans les arguments développés par Dejours & Bègue concernant le problème de la santé au travail, ils partagent l'idée d'un travail de qualité réalisé par les travailleurs comme réponse vitale aux impératifs contradictoires de la production.

Je propose de nommer *une lutte de cultures*, la bataille menée par les travailleurs<sup>31</sup> rencontrés face à la culture dominante représentée par l'idéologie managériale ancrée dans le paradigme du contrôle. À travers le concept gramscien d'hégémonie, Thompson (1963 cité par Hall, 2017) nous invite à penser qu'aucun mode de vie n'est dépourvu d'une dimension de lutte et de confrontation avec les modes de vie opposés (Hall, 2017). En constituant un ordre culturel particulier comme dominant, en l'occurrence la culture de résultats, il implique la subordination active de toute alternative — sa marginalisation et son incorporation dans la culture dominante ; d'où les résistances, les régulations et les luttes des cultures minoritaires. Tel est le point de vue défendu par les *Cultural Studies*<sup>32</sup> et qui pourrait être rapproché de la pensée de Canguilhem à propos de la résistance comme une réaction de santé.

Pour cet auteur, « *ce qui caractérise la santé c'est la possibilité de dépasser la norme qui définit le normal momentanément, la possibilité de tolérer des infractions à la norme habituelle et d'instituer des normes nouvelles dans des situations nouvelles* » (Canguilhem, 1984, p.130). Ainsi, la résistance du travailleur aux « *mesures qui lui sont imposées du dehors doivent donc être comprises autant comme des réactions de défense biologique que comme des réactions de défense sociale et dans les deux cas comme des réactions de santé* » (p.130). Il est donc important que « *les ouvriers saisissent le sens de leur travail et se situent eux-mêmes au sein du nouveau milieu, c'est-à-dire en fin de compte qu'ils se réfèrent à eux-mêmes le milieu en même temps qu'ils se soumettent à ses exigences* ». Dans ces conditions, « *l'ouvrier cesse de se sentir objet dans un milieu de contrainte pour s'apercevoir sujet dans un milieu d'organisation* » (Canguilhem, 1947, p. 129).

Comprise de cette manière, la résistance serait propre à l'activité humaine en ce qu'elle est perçue comme une production de normes (Canguilhem, 1947) et de règles (Renaud & de Terssac, 1992) dans une situation complexe et multi déterminée qu'elle modifie en retour. Ce processus de régulation induit que toute activité est doublée de ce que de Terssac appelle travail d'organisation. « *L'activité d'organisation est cette double facette de l'activité structurée et structurante, ordonnée et "ordonnante", organisée et "organisante"* » (de Terssac & Lalande, 2002, p. 154), « *qui fabrique des solutions pratiques, qui soient socialement et subjectivement acceptables, aux contradictions de l'activité productive, au premier rang desquelles la tension entre travail vécu et travail géré* ». (Dujarier, 2010, p.19). Le travail d'organisation se présente comme une résistance vitale, plus ou moins entravée par les modes de management et représentant de ce fait des conséquences variables pour la santé et la productivité. En effet, il faut que les conditions de travail et de parcours professionnels s'y prêtent, car ces stratégies élaborées au fil de l'âge ne signifient pas que tous les travailleurs parviennent à les mettre en œuvre. « *En somme, [il faut] un travail qui puisse fournir des opportunités de développement et d'apprentissage et constituer le terreau d'expériences formatrices mais aussi transformatrices, pour le salarié, quels que soient son âge, son ancienneté, ou son parcours antérieur* ». (Volkoff & Delgoulet, 2019, p. 9).

Dans ce premier chapitre **la lutte de cultures est vue comme une lutte de valeurs sur la qualité du travail**. Elle se fait entre :

- des cultures personnelles et professionnelles qui portent en elles des valeurs de service public - construites au fil de l'histoire républicaine et mises en mouvement dans les pratiques ;

<sup>31</sup> Par travailleurs, il est entendu agents comme cadres.

<sup>32</sup> Un courant de recherche transdisciplinaire d'origine anglophone, fondé dans les années 60 qui prend pour objet la culture et ses relations avec le pouvoir. C'est une « *somme complexe de théories, méthodes, projets politiques et positions épistémologiques* » (Cervulle, 2008 [2007], p. 9).

- des cultures managériales tournées vers des valeurs d'une performance économique, prise en compte en termes d'atteinte de résultats quantitatifs, construites à partir d'une double importation culturelle (des USA vers la France, puis du monde privé vers le public).

Dans le chapitre suivant je donne continuité à l'analyse du travail d'organisation en essayant de démontrer que celui-ci est à la fois consommateur et producteur de cultures au travail qui sont négociées, acceptées ou rejetées par une communauté professionnelle. En utilisant le cadre des approches historico-culturelles, je présente **un usage de la notion de culture au travers du sens et de la signification**. Ils corroborent l'idée que le travail d'organisation s'inscrit dans l'activité productive qui est médiée par des artefacts matériels et symboliques qui forment une « boîte à outils » construite avec l'expérience des situations. Le cadre d'analyse est celui de la gestion des risques, où la notion de « culture de sécurité » vient renforcer les outils du management en tant que co-adjuvante de la notion de culture d'entreprise.

# Chapitre 4

## « Car la culture donne forme à l'esprit »<sup>33</sup> et vice-versa

---

*« Les Européens croyaient que les Africains appartenaient à des tribus, les Africains édifièrent des tribus auxquelles appartenir ». (Iliffe, 1979, A Modern History of Tanganyika).*

### 1. Introduction

L'objectif de ce chapitre est de présenter mes travaux réalisés dans le domaine de la gestion de risques pour soi et/ou pour les autres, dans deux champs bien distincts et pourtant traversés par des objectifs contradictoires similaires. Il s'agit de l'activité de soins de patients en radiothérapie et celui du soin des arbres dans le domaine urbain. Dans les deux cas, soit les conditions prévues par les règles de sécurité font défaut, soit la règle de sécurité est contre-productive. Dire qu'une règle de sécurité est contre-productive signifie qu'elle répond certes aux objectifs de sécurité, mais qu'elle empêche l'attente d'autres dimensions de l'activité, se manifestant par une gestion des conflits ancrée dans la culture, incorporée par les travailleurs et visant à trouver un moyen de poursuivre le but de l'action. Ces « arrangements » inscrits dans l'activité productive<sup>34</sup> sont médiés par des artefacts matériels et symboliques (connaissances, savoir-faire, outils, règles de métier<sup>35</sup>) qui forment une « boîte à outils » construite avec l'expérience des situations et qui servent de réservoir culturel où l'on peut puiser les ressources pour l'action.

La notion de culture de sécurité apparaît comme incontournable dans le contexte d'une analyse qui s'intéresse à la culture dans des situations de gestion de risques. Elle a beaucoup hérité d'un courant managérial de la culture d'entreprise qui se fonde sur un discours dominant d'intégration, en utilisant des métaphores anthropologiques comme « maison », « groupe », et

<sup>33</sup> Il s'agit du titre de l'ouvrage de Jerome Bruner, publié en France en 1991.

<sup>34</sup> La dimension productive de l'activité est comprise ici comme un processus et non comme un résultat. Suivant Bourgeois & Hubault (2005, p.28), ce processus comprend à la fois « l'efficacité (degré de réalisation d'un objectif : mesure d'un résultat), mais aussi l'efficience (degré d'engagement d'une ressource dans ce résultat : mesure de l'intensité des efforts consentis pour l'obtenir). »

<sup>35</sup> « Les règles de métier concernent les relations entre les opérateurs au cours de leur travail, leur manière de coopérer pour réaliser l'ouvrage » (Cru, 2014, p.27). « Elle vaut par le type de médiation qu'elle entretient entre l'individu et le groupe : la règle permet aux relations de ne pas être totales (voire totalisatrices), directes, immédiates. La règle permet à chacun de cultiver sa singularité sans nuire à la réalisation du travail commun ». (Cru, 2014, p. 22). En suivant Damien Cru, il est important de noter qu'en psychodynamique cette notion de règle de métier a un sens particulier en lien avec l'inconscient, entre jouissance individuelle et castration symbolique. L'auteur la différencie de la notion sociologique de la règle, et notamment celle de règles non écrites proposée par Gilbert de Terssac. A des fins de clarification pour les propos que je défends dans ce manuscrit, je considère que les règles de métier font partie des artefacts symboliques d'une culture professionnelle, servant de médiation à l'action.

leurs dérivés « marketing » (esprit d'équipe, cohésion de groupe) dont la problématique majeure semble être la recherche de consensus. Le *one best way* recherché en termes de sécurité en utilisant cette vision ne semble pas être trouvé (Bourrier, 2018). Nous ne pensons pas d'ailleurs qu'il doit être trouvé. Ainsi, pour Antonsen (2009), la recherche de consensus sur les bonnes pratiques ne serait pas le meilleur moyen de saisir une culture de sécurité. Il serait nécessaire d'intégrer dans les recherches la question des rapports de pouvoir et de conflit qui traversent et structurent les groupes sociaux. Aujourd'hui ceci est presque absent des recherches. Au contraire, avec la notion de culture de sécurité on risque d'obscurcir ces questions (Sibley, 2009). « *Une discussion des origines de la culture révélerait que la culture est construite à travers des processus sociaux complexes. (...) Une autre conséquence de l'ignorance de la question de la façon dont les cultures sont créées et recrées est que la question de la différenciation culturelle est ignorée (...) [ainsi que celle du] rôle du conflit et du pouvoir à la fois dans la création des cultures et dans la façon dont les sous-cultures se relient l'une à l'autre* » (Antonsen, 2009b, p. 184).

A partir des inspirations de l'anthropologie culturelle et cognitive, la notion de culture de sécurité a été utilisée dans le cadre de ma thèse et dans des publications qui ont suivi comme un ensemble plus au moins cohérent, intégrant une approche normative représentée par la production de l'hégémonie d'une « sécurité réglée » et une approche adaptative en situation, caractérisée par la « sécurité gérée », qui peine à se faire accepter par les managers (Nascimento, Cuvelier, Di Cioccio, Mollo & Falzon, 2013). Dans ce texte, je prends appui sur la *psychologie culturellement orientée* (Moro & Muller Mirza, 2014) pour enrichir le cadre conceptuel initialement emprunté et proposer un autre destin pour la notion de culture de sécurité. De ce fait, avant de présenter les résultats de mes travaux, j'introduis la question du sens et de la signification comme étant au cœur des analyses culturelles de l'activité, et ceci depuis les travaux des psychologues historico-culturels russes, dont Vygotski (1934/1997) reste une des références les plus influentes dans la littérature sur le sujet.

## **2. La culture au cœur de l'activité : sens et signification**

Les recherches qui s'intéressent aux relations entre la culture et l'esprit<sup>36</sup> se revendiquent de courants épistémologiques d'origines diverses, avec une prédominance des travaux issus de l'approche historico-culturelle russe de la « troïka » Vygotski-Léontiev-Luria (Engeström, 1987 ; Bruner, 1991 ; Cole, 1996), des travaux des pragmatistes nord-américain (notamment de Dewey-Mead-Peirce) (Guidetti, 2003), et également les travaux de Piaget (Muller & Perret-Clermont, 1999).

Les auteurs du courant russe considèrent le développement de la pensée en tant qu'il est médiatisé par des « outils culturels » (objets matériels et signes), constitués collectivement et historiquement. Vygotski (1934/1997) apparaît comme le plus souvent cité car son projet culturel comporte des contributions majeures pour considérer la culture à titre constitutif du développement psychologique. Léontiev (1987), quant à lui, s'intéresse au langage et au rôle des signes et symboles dans le développement humain, ainsi qu'à l'articulation de la conscience individuelle et de l'activité collective, où la division du travail prend une place importante. Il analyse plus particulièrement ces concepts du point de vue de l'usage des outils culturels (Zittoun, Muller Mirza & Perret-Clermont, 2006). Dans son approche, les outils intègrent et

<sup>36</sup> Le mot « esprit » (traduction de *mind* en anglais) doit être en fait considéré comme étant un verbe, comme « minding », et désigner « ce que le cerveau et le corps font » (Rose, 2004 cité par Theureau, 2004)

transmettent l'expérience humaine au travers des générations. En s'appropriant l'outil, un sujet s'approprié le sens partagé qui lui est transmis (et qui existe dans la culture) et transforme ses interactions avec le monde. Ce faisant, il lui attribue un sens personnel qui lui est propre et se transforme lui-même (Kaptelinin & Nardi, 2006). A partir de cette conception, Leontiev (1975, p.93) considère que « *l'activité est un produit de l'histoire, dans lequel les objets de la culture sont utilisés à la fois comme objets de satisfaction des besoins, comme instruments et comme moyens de développement personnel de l'homme* ».

C'est ainsi que les psychologues historico-culturels russes ont contribué à formuler l'idée que la spécificité du comportement et de l'esprit humains dans un environnement culturel est la capacité de médiation de leurs actions par le biais d'artefacts et d'arrangements ; et que la redistribution de ces formes de médiation se fait de génération en génération (Cole, 1996) (cf. Figure 5).

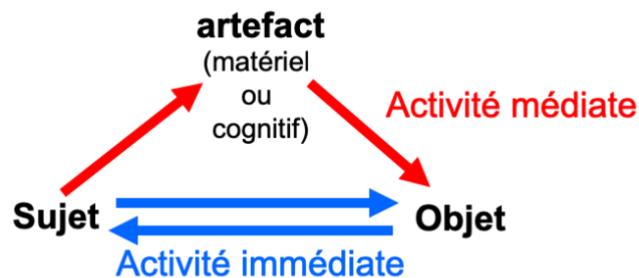


Figure 5 : Le triangle de médiation culturelle inspiré de Vygotski (1934/1997).

Cette idée s'exprime également chez les pragmatistes qui considèrent que l'expérience humaine est culturellement et socio-historiquement située : « *En un mot, nous vivons de la naissance à la mort dans un monde de personnes et de choses qui est en grande partie ce qu'il a été fait et transmis à partir d'activités humaines antérieures. Lorsque ce fait est ignoré, l'expérience est traitée comme s'il s'agissait de quelque chose qui se passe exclusivement à l'intérieur du corps et de l'esprit d'un individu. Il ne devrait pas être nécessaire de dire que l'expérience ne se produit pas dans le vide. Des sources extérieures à un individu donnent lieu à expérience.* » (Dewey [1938, p. 39] cité par Cole [1996, p. 60]).

À partir d'une diffusion aux États-Unis de l'approche historico-culturelle par Jerome Bruner et Michael Cole, les bases nouvelles d'une *psychologie du développement culturellement orientée* voient le jour (Moro et Muller Mirza, 2014). Celle-ci rend centrale la place de la signification et des processus par lesquels un sujet rend signifiante une situation dans laquelle il est engagé. Dans ces études, la question de la culture est abordée à partir de la distinction faite par Leontiev (1978), et déjà évoquée par Vygotski (1934) : d'une part, au niveau du sens privé qui s'inscrit dans l'histoire et la subjectivité de chacun et d'autre part, de la signification collective ou partagée des connaissances, des actions et des objets de la culture (Zittoun, Muller Mirza & Perret-Clermont, 2006). C'est ainsi que nous partageons cette idée de Vygotski : « *Chaque fonction apparaît deux fois ou à deux niveaux, dans le développement culturel (c'est-à-dire supérieur) de l'enfant. D'abord elle apparaît au niveau social, ensuite au niveau psychologique. D'abord elle se manifeste au niveau interpersonnel en tant que catégorie inter psychologique, ensuite au niveau de l'enfant en tant que catégorie intra psychologique.* » (Vygotski, 1934, p. 163).

La définition de Cole (1996) fait valoir la culture comme « *un groupe d'objets qu'à accumulé le groupe social au cours de son expérience historique. Dans l'ensemble, les artefacts accumulés d'un groupe - la culture - sont alors considérés comme le support du développement*

*humain spécifique à l'espèce. C'est une 'histoire au présent' »* (p110, notre traduction). Il convient de remarquer que la conception de l'artefact comprend les éléments matériels et idéels (ou sémiotiques<sup>37</sup>) de la culture, puisqu'il est fruit d'une élaboration humaine et donc de conventions, portant ainsi un sens inscrit dans la culture.

La notion d'artefact peut être rapprochée de la notion d'œuvre élaborée dans la psychologie historique d'Ignace Meyerson (1995). De manière assez vaste, elle se réfère aux objets, aux outils, aux techniques, aux savoirs, aux normes, aux valeurs, aux rituels, voire aux systèmes sémiotiques ou à l'activité (Moro & Muller Mirza, 2014). Des « œuvres humaines », selon l'expression de Meyerson – ou mémoires externes – ne deviennent des objets culturels que lorsqu'ils sont interprétés et mobilisés comme tels par des individus conscients (Troadec, 2006).

Une idée similaire est développée par Rabardel (1995) lorsqu'il précise que l'artefact n'est pas en soi un instrument (même lorsqu'il a été initialement conçu pour cela). C'est le sujet qui lui donne le statut d'instrument lorsqu'il se l'approprie comme un moyen pour atteindre les buts de son action. Les artefacts, comme les œuvres, s'inscrivent à ce titre au sein de l'activité dont ils provoquent des réorganisations plus ou moins importantes à travers les constructions de significations des sujets (Mirza & Perret-Clermont, 2008). Dans ce sens, une culture n'est pas seulement une collection de choses, elle permet aux membres qui la partagent d'identifier des phénomènes, des situations, des objets et de leur donner un sens.

Bruner (2000), quant à lui, montre que le but de toute activité culturelle collective est de produire des « œuvres »<sup>38</sup> majeures ou mineures, qui procurent fierté, identité et sens de la continuité à ceux qui y participent. « L'externalisation » en œuvres de ces réalisations collectives procurent des avantages non négligeables, dans le sens où elles créent et maintiennent la solidarité du groupe et aident à construire une communauté au-delà de tout rôle fonctionnel pour l'action collective (Decortis, 2008). « *Je dirais que nous intériorisons les exigences de notre culture, que nous les faisons nôtres, mais qu'ensuite nous les légitimons d'une manière ou d'une autre en les externalisant dans un univers super-organique institutionnalisé, qui se situe au-delà de nous-même... et que nous savons très peu de choses sur le processus que cela implique* » (Bruner, 2014, p.41).

Il est intéressant de remarquer que Bruner a été initialement un théoricien du cognitivisme. Il s'inspire de l'anthropologie culturelle (notamment de Geertz) et de l'approche historico-culturelle de Vygotski (1934/1997) pour rompre avec le paradigme cognitiviste et poser des fondements d'une psychologie culturellement orientée. L'auteur part du constat qu'avec la métaphore de l'ordinateur pour expliquer la cognition, peu à peu, les sciences cognitives ont déplacé l'étude de la *construction de la signification* à l'étude du *traitement de l'information*. Selon l'auteur, si les recherches sous le prisme du cognitivisme ont permis sans aucun doute de comprendre comment l'information se transmet et comment elle est traitée, elles ont laissé de côté la compréhension du processus par lequel la signification est créée et négociée au sein d'une communauté (Bruner, 1991). Autrement dit, les recherches cognitivistes n'ont pas pris en compte le rôle constituant de la culture dans l'action humaine, ni comment celle-ci *donne forme à l'esprit*.

<sup>37</sup> Qui concerne le sens et la signification. Comme théorie du sens, la sémiotique naît des travaux du pragmatiste Charles Peirce (1839-1914) et s'intéresse aux processus de signification, c'est-à-dire de production, codification et communication des signes. C'est d'ailleurs sur l'hypothèse de la pensée-signe empruntée à cet auteur que J. Theureau (1993) a contribué à fonder l'approche du « cours d'action » en ergonomie.

<sup>38</sup> Bruner (2000) dit regretter ne pas avoir connu les travaux de I. Meyerson avant de fonder la Psychologie culturelle.

Souhaitant concilier les points de vue d'Alfred Kroeber (1917) – qui définit la culture comme externe et superorganique – et Clifford Geertz (1973) – qui la définit comme la manière dont les gens imaginent le réel, Bruner (2014, p.35) considère que quelle que soit la culture considérée, les gens « *n'ont pas seulement des idées bien arrêtées de ce qui est réel dans leur vie locale. Ils sont aussi dépositaires de normes ou règles plus générales qui leur indiquent comment il convient de se comporter vis-à-vis de ces « réalités »* ».

La vision des liens entre action et culture se retrouvent dans les discussions des tenants de la cognition située (Winograd & Flores, 1986; Suchmann, 1987). Ils participent aux débats sur la cognition et l'action à la fin des années 1980, se basant sur une approche plus « phénoménologique »<sup>39</sup>. Ils font le postulat que la complexité cognitive, sociale et culturelle est telle que seule une approche historique, et « contextuelle », peut prétendre représenter significativement l'activité humaine en situation réelle (Decortis, 2008). Les auteurs s'attachent à développer une conception située de la notion d'action qui insiste sur la détermination de l'action par différentes variables situationnelles<sup>40</sup>, limite le rôle fonctionnel des plans et remet en cause l'idée de représentation symbolique interne comme support des activités cognitives (Salembier, 2007). On reconnaîtra dans la prise en compte des contextes socio-culturels et matériels une condition de l'action et un élément constitutif de celle-ci. (Clot & Béguin, 2004). En ce sens, « *l'action dépend de façon essentielle de ses circonstances matérielles et sociales. Plutôt que d'essayer d'abstraire l'action de ses circonstances et de la représenter comme un plan rationnel, mieux vaut étudier comment les gens utilisent les circonstances pour effectuer une action intelligente* » (Suchman, 1987, p. 50).

Dans la mouvance de l'action située, Bruner considère qu'« *une psychologie culturelle (et on pourrait presque dire par définition) ne s'intéresse pas au comportement, mais à l'action, sa contrepartie fondée sur l'intentionnalité, ou plus précisément, à l'action située (action située dans un ensemble culturel et dans les interactions réciproques des intentions des participants* » (Bruner, 1991, p. 40). Il est aujourd'hui admis que les cultures ne peuvent pas être appréhendées comme des identités indépendantes que l'on pourrait définir sous la forme de « traits » hors de toute forme d'actualisation située, dans le communicationnel et le social (Abdallah-Preteuille, 2004). Le positionnement en psychologie culturelle semble ainsi clair : « *L'individu n'est plus seulement le produit façonné par la culture et par ses appartenances, il en est aussi l'auteur, le producteur, l'acteur qui sélectionne et utilise les informations culturelles selon ses intérêts et ses contraintes de la situation* » (Moro & Muller Mirza, 2014, p.18).

Ce très bref résumé de presque 100 ans de psychologie historico-culturelle est forcément limité. J'ai sélectionné dans cette vaste littérature quelques élaborations qui me permettent d'enrichir des analyses de l'activité réalisées dans mon expérience de chercheuse, afin de proposer un cadre de lecture culturellement orientée. Celui-ci a pour objectif de :

- essayer de comprendre le sens (privé) et la signification partagée (ou non) à propos des choses et des événements, et d'apprécier les conflits et les négociations au sein des collectifs ;
- tenter une formalisation de l'activité collective sur les productions matérielles et symboliques de la culture et leurs façonnements par les usages ;

<sup>39</sup> Si l'on considère avec Cefaïn et Depraz (2001) que l'ethnométhodologie dont ils sont les continuateurs est une « phénoménologie en troisième personne ».

<sup>40</sup> La notion de situation renvoie ici à la situation « pour » l'acteur (Quéré, 1997)

- proposer un autre destin à la conceptualisation de la notion de culture de sécurité en ergonomie.

La section suivante présente les résultats des analyses culturelles réalisées en radiothérapie dans le cadre de ma thèse. L'idée est de présenter une méthode qui a permis un accès aux jugements d'acceptabilité de pratiques et à leurs justifications sous-jacentes. Celles-ci ont conduit à caractériser des cultures de sécurité en lien avec l'activité, c'est-à-dire propres aux métiers de la radiothérapie.

### **3. Les jugements d'acceptabilité individuels : un accès au sens et à la signification à propos des risques**

Dans son modèle des *Man-Made Disasters*, Turner cité par Pidgeon (2000) reprend l'approche de la culture de sécurité comme un « système de signification » (partagé par les individus dans une configuration donnée lorsqu'ils communiquent, vivent et travaillent ensemble). Dans ce modèle, l'auteur explique les désastres par des ruptures importantes ou l'effondrement des normes culturelles à propos des dangers, et non par le prisme de leurs conséquences humaines et matérielles. Pour lui, le « système de signification » permet aux individus qui le partagent de s'accorder sur ce qui est important, de distinguer le vrai du faux, le dangereux du sûr. Des divergences critiques entre ces présupposés et l'état réel du système ou de l'organisation peuvent conduire à des désastres.

C'est à partir de cette idée que je me suis intéressée dans ma thèse aux jugements d'acceptabilité dans un milieu risqué comme celui du traitement de patients en radiothérapie (Nascimento & Falzon, 2014). Juger quelqu'un ou quelque chose est un acte éminemment socio-culturel, une production symbolique du monde. Si « *la culture façonne l'esprit ; c'est l'esprit qui émet des jugements de valeur* » (Bruner, 1991, p. 45). Au quotidien, lorsque des critères objectifs existent, il est possible de percevoir une homogénéité de critères de jugement, sans forcément présumer que tous les sujets y adhèrent. Dans un contexte comme celui de la radiothérapie, on peut s'attendre à une diversité de points de vue sur les pratiques de travail entre les différents sujets/métiers car les activités sont réalisées par un collectif transverse (Motté, 2012) inscrits dans un processus qui demande une succession d'opérations réalisées par des acteurs différents, la majorité du temps de manière asynchrone (Munoz, Barcellini, Mollo & Nascimento, 2015). À la période où la recherche a été réalisée, il existait peu de procédures concernant l'organisation du travail collectif. Les pratiques de travail concernant un même objet pouvaient être différentes entre un métier et un autre (Mea, 2007 ; Nascimento, 2009). Ceci ne signifie pas que toutes les pratiques se valent ni qu'elles seront jugées de la même manière par les différents professionnels de la radiothérapie.

L'idée est donc d'accéder au « sens personnel » de chacun quant aux risques et à leurs acceptabilités afin d'en déduire si les significations sont ou non partagées au sein du collectif. Autrement dit, l'objectif de cette recherche était de mettre en évidence les critères sous-jacents aux jugements d'acceptabilité ainsi que leur diversité et de relier celle-ci à la culture de sécurité des professionnels. Il s'agissait d'apprécier l'existence de sous-cultures de sécurité propres aux métiers. La méthode du jugement différentiel d'acceptabilité (JDA), présentée par la suite, répond à cet objectif et s'avère originale par rapport aux méthodes d'évaluation de la culture de sécurité par questionnaire. D'une part, elle permet de mieux comprendre et de mieux qualifier les différentes cultures de sécurité : il ne s'agit pas de mesurer une culture sur un axe unique mais de rendre compte de différentes cultures ayant leurs propres justifications

professionnelles, ancrées dans l'activité. D'autre part, comme on le verra dans le chapitre 3, la méthode JDA peut être utilisée comme un outil d'action sur les pratiques via le débat collectif autour de situations non nominales et leur catégorisation en situations acceptables, inacceptables ou acceptables sous conditions (Mollo & Nascimento, 2013), favorisant ainsi la délimitation collective des frontières de la fiabilité.

### **3.1 La méthode du Jugement Différentiel d'Acceptabilité (JDA)**

La mise en place de la méthode JDA à partir d'allo-confrontations individuelles (Mollo & Falzon, 2004) comprend trois étapes : recueil du matériel support (les situations non-nominales), mise en place d'allo-confrontations individuelles fournissant le matériel empirique, analyse de ce matériel en termes de jugement différentiel d'acceptabilité. Dans mes recherches, une situation non nominale est une situation dans laquelle existe un écart entre ce qui aurait dû se passer (ce qui est prescrit ou attendu) et ce qui s'est passé vraiment, et ceci du point de vue des professionnels.

La sélection des SNN a été réalisée selon deux sources : la base de données du Retour d'Expérience local et les observations de l'activité. Les critères de sélection des SNN tiennent compte de la nature de la situation (les erreurs considérées comme des écarts involontaires sont écartées et les prises de décisions volontaires sont privilégiées), de la fréquence de la situation (les situations les plus fréquentes sont choisies), de la représentativité des professions, et de l'existence d'une norme (écrite ou non) encadrant la situation. La SNN est présentée en entretien sous forme de scénario écrit comprenant l'écart et l'issue de la situation, comme dans l'exemple suivant : « *Un patient est passé au simulateur lundi. Le radiothérapeute référent du patient n'y était pas présent (écart) et n'est pas satisfait de la simulation réalisée par l'interne. Un nouveau RDV au simulateur est pris pour le vendredi suivant. La date de début du traitement avait été fixée pour ce vendredi en question. Le début du traitement sera décalé (issue).* » Les questions posées concernent la perception du risque, l'analyse des événements amenant à l'écart et l'acceptabilité des pratiques.

L'allo-confrontation consiste dans la méthode JDA à confronter un professionnel à des scénarii de SNN sélectionnés au préalable. Elle vise l'adoption d'une conception discursive et située des jugements, en tant qu'activité dépendante d'outils culturels disponibles pour raisonner (Schoultz, Säljö & Wyndhamm, 2001). Les situations ne sont pas comparables entre elles car elles ne présentent pas les mêmes risques, ni les mêmes issues pour le patient. Ainsi, l'objectif est ici moins de comparer les cas entre eux que d'étudier pour un même cas les différents jugements selon la profession des sujets. Pour cette raison, la passation est standardisée : la consigne et l'ordre de présentation des situations sont les mêmes pour tous les sujets.

### **3.2 La diversité de jugements selon les professions : l'identification de sous-cultures de sécurité**

Dans ma recherche, la méthode a permis de vérifier que la tolérance aux SNN varie aussi selon la profession des sujets, c'est-à-dire que certaines professions ont tendance à juger plus fréquemment des SNN comme étant acceptables ou inversement (14 professionnels jugent 9 SNN).

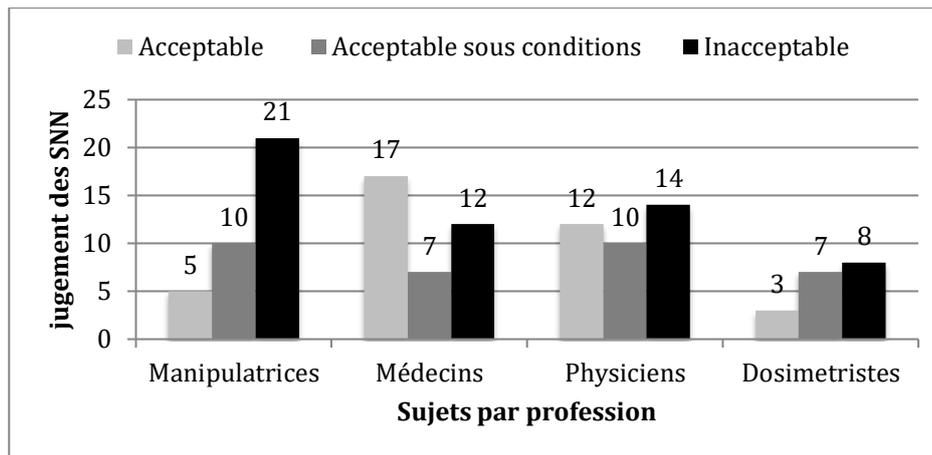


Figure 6 : Jugement d'acceptabilité des écarts selon la profession des sujets (Nascimento et Falzon, 2014).

Les médecins jugent significativement plus souvent les écarts comme acceptables (48%), suivis des physiciens (33%). Inversement, les manipulatrices et les dosimétristes se montrent moins tolérants aux écarts que leurs collègues. Ils ne jugent un écart comme acceptable qu'à 14% et 16% des réponses, respectivement.

Cette moindre tolérance aux écarts chez les manipulatrices et dosimétristes est confirmée par leur taux de non-acceptabilité. Le groupe constitué par « manipulatrices et dosimétristes » répond significativement plus souvent la modalité « inacceptable » que le groupe constitué par « médecins et physiciens ». En effet, les manipulatrices ont jugé les écarts comme inacceptables dans 58% des cas. Elles sont suivies par les dosimétristes, qui ont un regard négatif sur les écarts dans 45% des cas. 39% des réponses des physiciens ont été négatives vis-à-vis des écarts, tandis que chez les médecins ceci représente 33%, c'est-à-dire le plus bas taux de non acceptabilité. Concernant le taux d'acceptabilité avec conditions, nous retrouvons les mêmes valeurs chez les manipulatrices et les physiciens (28%). En termes de pourcentages, les dosimétristes sont celles qui ont jugé le plus grand nombre de fois les situations comme étant acceptables avec conditions (39%), contre un taux de jugement de 19% chez les médecins.

Les résultats montrent que même dans les cas d'un jugement identique (acceptable, par exemple), les critères sous-jacents au jugement varient selon le métier des sujets : ce qui est acceptable par un médecin ne l'est pas pour les mêmes raisons que par une manipulatrice. En résumé, les groupes de professionnels se distinguent nettement dans leur jugement d'acceptabilité des écarts. En suivant Kouabenan (2007, p. 274), on constate que l'appréciation du caractère risqué des pratiques dépend non seulement des « *caractéristiques intrinsèques du risque, mais aussi de la croyance en ses capacités personnelles à y faire face et de la position d'acteur qu'on occupe* ». Ceci peut être dû à la position des manipulatrices dans la chaîne (proximité de l'acte final) et donc à leur visibilité quotidienne de l'ensemble des SNN produits en amont. En plus, en cas d'erreur ou d'accident, les conséquences se manifestent au poste de traitement.

D'autre part, les résultats montrent que même dans les cas d'un jugement identique, les critères sous-jacents au jugement varient selon la profession des sujets. Ce mécanisme culturel de « différenciation » se traduit par l'absence de consensus dans les collectifs concernant la signification donnée aux choses et aux événements (Grote & Künzler, 2000). Cela peut conduire à des situations risquées lorsque les différents points de vue ne sont pas mis en commun ni discutés collectivement (Falzon, 2005; Rocha 2014).

Enfin, les résultats mettent en évidence que la « garantie » de sécurité, c'est-à-dire le garde-fou qui permet de s'assurer de la fiabilité des traitements, diffère selon l'activité des sujets. Ceci est en lien avec l'incertitude face au risque, c'est-à-dire au manque d'informations fiables à propos de la sécurité des traitements. En prenant l'exemple de la non signature d'un dossier par le binôme médecin-physicien, les médecins *savent* qu'ils peuvent faire confiance aux physiciens ou qu'ils leur ont fourni un accord verbal pour le traitement ; les physiciens *savent* qu'ils ont eu l'accord verbal du médecin ; les manipulatrices, lorsqu'elles voient un dossier sans signature du binôme, et comme responsables de l'acte final, *supposent* que les médecins ont donné leur accord verbal aux physiciens mais elles n'en sont pas sûres (Nascimento & Falzon, 2009).

La section suivante présente l'activité de production de signes comme médiation du travail collectif en radiothérapie.

#### **4. Les dispositifs de gestion du flux de travail : une production de signes enracinée dans la culture et façonnée par l'activité**

Dans le cadre de la co-direction de la thèse de Maria Isabel Munoz, à partir de l'analyse de l'activité collective de gestion de flux de travail en radiothérapie, nous avons pu caractériser les Dispositifs de Gestion des Flux de travail (DGF) et les régulations émergentes qui les alimentent (Munoz, Nascimento, Barcellini & Falzon, 2016). Ces productions culturelles sont des manifestations en « œuvre » de la manière de voir, sentir et appréhender l'articulation de l'activité collective qui sont partagées par les professionnels d'un service et ont de ce fait une valeur normative (mais non déterministe) sur les façons de penser et d'agir pour réaliser les traitements. L'activité des professionnels se réalise dans un environnement physique et symbolique peuplé de signes construits pour soi et pour les collègues. Elle est interprétée comme médiatisée par des signes - et donc enracinée dans la culture - et ces signes eux-mêmes sont vus comme façonnés par l'activité de ces professionnels – et constituent donc des productions culturelles (matérielles et symboliques).

Les professionnels mobilisent un ensemble de signes de l'environnement afin de garantir la progression des dossiers entre les différentes étapes. Leurs actions sur les signes de l'environnement matérialisent l'état d'avancement du flux de travail. De cette manière, les professionnels préparent l'environnement et l'adaptent à l'action, c'est-à-dire qu'ils « asservissent » leur environnement (Kirsh, 1995). Plus un environnement est « préparé », plus facile sera l'accomplissement de la tâche (Hamond, Converse & Grass, 1992 ; Fischler & Lahlou, 1995). Ainsi, la cognition est distribuée entre les personnes et les supports physiques présents dans l'environnement (des pense-bêtes, des listes de commandes, la présence d'autres sujets, etc.) (Fischler et Lahlou, 1995).

L'objectif de la thèse était de produire de « connaissances actionnables »<sup>41</sup> (Le Moigne, 2003) pour les concepteurs de logiciel de workflow qui sont des outils qui soutiennent la gestion du flux de travail au sein d'une organisation. Ils outillent la définition des processus de travail (enchaînement et répartition de tâches), la coordination des acteurs et le flux de communication,

<sup>41</sup> Il s'agit d'une conceptualisation de savoirs locaux, effectuée en mettant ceux-ci en relation avec toutes sortes d'autres savoirs (académiques, locaux, actionnables génériques, etc.) identifiés notamment durant la revue de la littérature, et qui par la compréhension qu'elle nous apporte sur un phénomène, nous permet de mener une action sur lui.

et aident à spécifier des actions automatiques en accord avec un modèle du processus structuré et prédéfini (Dourish & *al.*, 1996). La compréhension fine de l'élaboration et de l'administration des traitements (l'usage des supports utilisés, et les pratiques informelles mises en œuvre) s'avère indispensable dans la définition des outils informatiques en général et dans le milieu de la santé en particulier (Schmidt & *al.*, 2007 ; Fitzpatrick & Ellingsen, 2013).

Dans les différents centres de radiothérapie étudiés (4 au total) il a été mis en évidence un environnement à deux composantes fortement structuré et peuplé de signes. La *composante matérielle* est constituée de supports physiques qui font partie d'un environnement stabilisé : par exemple l'endroit et la façon de ranger les piles de dossiers (Figure 7).



Figure 7. Pile de dossiers à prendre en charge par l'interne RT en contourage (Munoz, 2016).

La mobilisation de cet environnement est soumise à des connaissances qui structurent les interactions médiées entre les professionnels. Ces connaissances sont autant nécessaires que les supports physiques dans la gestion collective du flux de travail. Ce sont ces connaissances, mobilisées par des professionnels dans leurs rapports aux supports physiques, qui constituent ces objets comme des objets culturels.

La *composante symbolique partagée* comprend ainsi des règles de « lecture » et d'usage dans la mobilisation des artefacts, c'est-à-dire des règles de coopération entre les professionnels dont l'expression matérielle passe par la mobilisation des supports physiques dans l'espace. « *Quiconque est familier des manières de faire et de penser d'une culture, de ses us et coutumes, des objets et dispositifs qu'elle utilise, et de ses techniques et méthodes, perçoit immédiatement et directement les affordances des objets* » (Fornel & Quéré, 1999, p ; 318-319).

La Figure 8 schématise la dimension matérielle du DGF concernant un dossier en phase de « contourage virtuel » d'une tumeur par le médecin radiothérapeute.

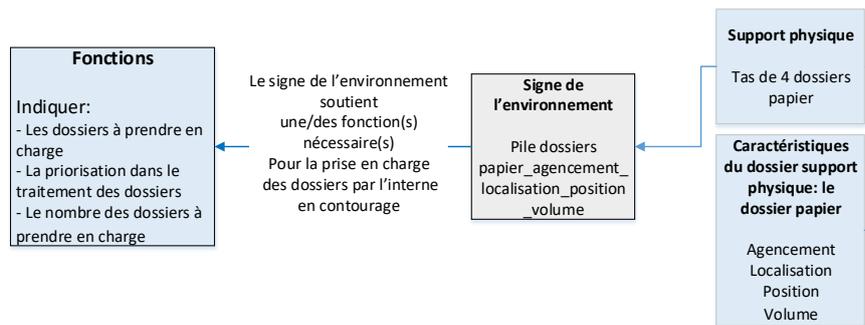


Figure 8. Représentation des éléments du signe de l'environnement à partir de l'exemple illustratif pile de dossiers à prendre en charge en phase de contournage (Munoz, 2016)

Deux catégories d'éléments composent ainsi les DGF : (a) les signes de l'environnement (porteurs, en fonction de leurs caractéristiques, des informations pertinentes pour soutenir la gestion du flux) et (b) des éléments non matérialisés. À partir des données d'entretien d'auto-confrontation avec les professionnels, deux catégories de fonctions des DGF ont été identifiées :

- *Des fonctions soutenant l'élaboration d'une représentation commune de la situation du flux.* Il s'agit des fonctions permettant d'informer les professionnels en radiothérapie de l'état du flux de travail : le feed-back du travail accompli, l'information sur le nombre des traitements restants, l'information sur le nombre total des dossiers à prendre en charge, l'information sur le traitement en cours, l'information sur les professionnels en charge des dossiers. « Ainsi, telle action d'un opérateur n'aura pas besoin d'être signalée verbalement à son coéquipier qui l'inférera des caractéristiques du comportement de celui-ci ou de l'état de l'environnement » (Leplat, 1993, p. 17). Ces fonctions soutiennent les actions concrètes réalisées sur les supports et se caractérisent comme des aides pour la gestion du flux de travail.
- *Des fonctions soutenant l'action de gestion du flux.* Il s'agit des six fonctions pertinentes pour la mobilisation concrète des supports physiques dans le but de faire avancer le flux de travail. Ces fonctions sont : (1) l'aide à la priorisation des traitements ; (2) l'aide à l'arrivée des dossiers à temps au poste traitement (pour le respect de la date du début de traitement) ; (3) l'aide à la prise en charge de la totalité des traitements, (3), l'aide au dispatching des dossiers, (4) l'aide à la synchronisation patient/dossier, et (5) l'indication du traitement à prendre en charge.

Ces deux catégories de fonctions du DGF sont imbriquées dans la pratique professionnelle. Les fonctions constituent seulement une partie du programme d'action défini par le scénario inscrit dans le dispositif technique (Akrich, 1992, p.3), c'est à partir de leur mobilisation de manière consciente que ces fonctions deviennent des ressources pour l'action. Le DGF se présente ainsi comme une réponse aux besoins du travail de coordination dans un contexte de production marqué par les procédures normatives liées à la chaîne de traitement en radiothérapie. Le DGF est le fruit de l'inventivité des collectifs et se constitue en un instrument fondamental de la culture pour la construction et la négociation de significations pour gérer le flux de travail. Mais pas seulement. Les fonctions soutenues par le DGF renvoient au « prendre soin » du travail de coordination (Munoz, 2016) au sein du collectif transverse et constituent à notre sens un élément caractérisant une culture collective de sécurité de ces professionnels de la radiothérapie.

Néanmoins, le caractère évolutif et implicite de cet instrument culturel, très utile pour assurer la performance et la sécurité des activités collectives, peut aussi présenter des aspects négatifs pour ceux qui n'ont pas encore fait leur entrée dans les systèmes sémiotiques de la culture (en cas d'arrivée d'un nouveau membre dans le groupe, par exemple). Ceux-ci n'étant pas présents lors de la construction du DGF peuvent être pénalisés par la méconnaissance du code informel, ce qui peut constituer une source d'erreur (Leplat, 2001). En ce sens, l'accompagnement des novices peut être imaginée comme une entrée progressive dans les systèmes sémiotiques de la culture locale, pouvant être compris dans leur dimension « *genre professionnel* » : « *Le genre est en quelque sorte la partie sous-entendue de l'activité, ce que les travailleurs d'un milieu donné connaissent et voient, attendent et reconnaissent, apprécient ou redoutent ; ce qui leur est commun et qui les réunit sous des conditions réelles de vie ; ce qu'ils savent devoir faire grâce à une communauté d'évaluations présupposées, sans qu'il soit nécessaire de respécifier la tâche chaque fois qu'elle se présente. C'est comme « un mot de passe » connu seulement de ceux qui appartiennent au même horizon social et professionnel.* » (Cot & Faïta, 2000, p.11). On peut considérer que ceux qui détiennent le mot de passe partagent une même culture professionnelle.

La section suivante présente un apport théorique à propos de la notion de culture de sécurité et ses usages actuels dans la littérature scientifique nationale et internationale.

## **5. Culture et gestion de risques**

### **5.1 L'incontournable question de la culture de sécurité**

Si l'on se réfère à une récente publication de Nunem & al. (2018) qui ont réalisé une analyse bibliométrique à propos des recherches sur la culture de sécurité, il semblerait que la notion continue d'intéresser les organisations à risques et les scientifiques, et ceci plus de 30 ans après son apparition suite à l'accident de Tchernobyl (INSAG-4, 1991). Une simple recherche avec le mot-clé « safety culture » dans la base de données Science Direct fournit plus de 5 000 références. Malgré ces nombreux travaux, on retrouve plus une liste de définitions non stabilisées issues d'approches divergentes (Guldenmund, 2000), qu'une théorie globale susceptible de fournir un cadre aux argumentations. Ce point de vue est partagé par Antonsen (2009) qui considère que les critiques à la notion de culture de sécurité pointent un manque de modèles et de cadre théoriques pour expliquer les relations entre culture et sécurité. Dans une revue de littérature sur ces relations, Theureau (2011) souligne notamment la méconnaissance des auteurs s'intéressant à la culture de sécurité quant aux plus de cent ans d'acquis en anthropologie culturelle. L'anthropologue Haukelid (2008) fait une critique à la littérature - notamment managériale - qui s'est emparée de la notion de culture de manière superficielle, au travers d'une vision de contrôle et de manipulation accompagnée d'un point de vue naïf sur l'influence du management sur la culture des travailleurs.

A partir de ce « chaos » conceptuel (Zhang & al., 2002), la notion de culture de sécurité serait moins un concept scientifique qu'un instrument de management de la sécurité, qui fournirait aux managers un concept systémique englobant l'ensemble des facteurs comme étant liés à la sécurité. Comme le souligne Blazsin (2014), son analyse comme son déploiement reposent principalement sur des outils relevant du contrôle gestionnaire tels que les indicateurs, tableaux de bord, questionnaires, etc., sans que la dimension proprement culturelle ne transparaissent. La principale critique à cette instrumentalisation de la culture vient du fait que le

paradigme du contrôle nie les dimensions humaines et sociales de l'Homme au travail, laissant croire que la « culture » peut être orchestrée à partir des normes et prescriptions, faisant miroiter l'espoir d'une « maîtrise » du facteur humain (Fucks, 2012).

L'ergonomie nous a vaccinés contre ce type « d'espoir » depuis longtemps et a fait de l'écart prescrit/réel un postulat incontournable de la discipline. Comme le souligne Theureau (2011), Ombredane et Faverge (1955) ont même devancé les caractéristiques essentielles de l'anthropologie cognitive d'une vingtaine d'années. Avec eux nous apprenons que le travail est une activité spécifiquement humaine « *acquise par apprentissage et tenue de s'adapter aux exigences de la tâche* », ce qui conduit à envisager l'analyse de l'activité humaine dans des conditions naturelles, et donc culturelles, d'exercice.

### **5.1.1 Une vision archaïque de la culture (de sécurité) comme ordre dans un système clos**

La notion de culture de sécurité, ainsi que celle de culture d'entreprise présentée dans le chapitre précédent, ne sont pas des conceptions des sciences humaines et sociales, mais gestionnaires (Cuhe, 1996).

La culture de sécurité est souvent considérée comme un aspect focalisé, une dimension du concept plus global de culture organisationnelle (Haukelid, 2008). De ce fait elle est toujours tributaire des débats théoriques sur la culture organisationnelle et sa définition. Les études sur la culture organisationnelle s'inscrivent dans deux traditions de recherche différentes. Un groupe d'auteurs s'inspire des cadres théoriques et méthodologiques de la socio-anthropologie (Alvesson, 1993 ; Sainsaulieu, 1988) tandis qu'un autre groupe a hérité des travaux menés sur le climat organisationnel avec une tendance managériale (Archier & Sérieyx, 1984 ; Schein, 1985). Cette double origine suscite depuis les années 80 de nombreuses controverses quant à la définition même du concept de culture organisationnelle et par extension de celui de culture de sécurité (Guldenmund, 2000).

En effet, dans l'approche fonctionnaliste de la culture de sécurité, celle-ci est considérée comme une variable parmi d'autres (système de production, stratégie spécifique, marché, etc.) caractérisant une organisation. L'objectif est ici de pouvoir identifier et gérer des spécificités culturelles, qui conditionnent, dans une logique explicative, le fonctionnement et l'efficacité d'une organisation en termes de sécurité. Les collectifs professionnels sont considérés par rapport à leurs besoins fonctionnels et non par rapport à leur histoire ou au sens donné aux pratiques. Focalisées sur les organisations supposées avoir une « bonne » culture de sécurité, les recherches sont ainsi dirigées vers la description des attributs relatifs à ces organisations « sûres ». La description de tels attributs est une tentative de répondre à la question « à quoi doit ressembler une forte culture de sécurité dans les organisations ? ». Certains attributs sont récurrents dans la littérature (signalement des événements indésirables, vision systémique de l'erreur et abandon de la culture de blâme, bonne communication, apprentissage, préoccupation avec la sécurité, etc.) (Guldenmund, 2000 ; Grote & Künzler, 2000 ; Reiman & Oedewald, 2004) ce qui laisse penser qu'une classification des attributs de la culture de sécurité serait possible (Ocelli, Quenon, Hubert & al., 2007).

Présentée sous ce prisme, la culture semble extérieure aux acteurs qui la portent, la créent et la font vivre (Godelier, 2006), s'approchant de la vision supraorganique défendue par Kroeber (1917). Ces mêmes critiques peuvent être apportées à l'approche culturaliste dominante dans les publications sur la culture de sécurité, celle qui considère la culture comme un tout homogène (Smircich, 1983). Il s'agit de l'approche de la culture de sécurité qui désigne les normes, les valeurs, les croyances, les attitudes et les représentations partagées caractérisant un groupe de personnes, et qui sont supposées être liées à la sécurité (Cheveau & Wybo, 2007

; Haukelid, 2008). In fine, les travaux issus du *mainstream* de la culture de sécurité réintègrent la culture dans les questions de sécurité, mais seulement sur un mode mineur ; ils n'offrent pas de théorie explicative, ne laissant apparaître ça et là que des éléments de culture plutôt figés dans des valeurs et de normes statiques (Douglas, 1999).

D'autres auteurs de ce courant socio-anthropologique se situent dans une approche constructiviste de la culture, en insistant sur son aspect dynamique et hétérogène. En s'inspirant de ce courant, Fucks (2012) propose de considérer la culture de sécurité comme une énigme pour insister sur son caractère méconnu à priori de toute analyse. Une des questions posées dans ces recherches est : est-ce que les professionnels d'un domaine ont une vision partagée à propos des risques ? Je me suis inspirée de ce courant, comme indiqué précédemment, pour analyser les cultures de sécurité en radiothérapie au travers de la méthode JDA. Les conflits, les contradictions et l'hétérogénéité ne sont pas niés, mais au contraire analysés. Dans ce sens, nous pouvons considérer qu'intervenir sur la culture de sécurité en ergonomie signifie s'inscrire dans un projet d'analyse et d'action sur ce qui fait culture, dans lequel la sécurité - mais aussi la qualité, l'efficacité, l'efficience, etc. - est incorporée à l'activité et non pas une variable parmi d'autres qui pourrait être facilement dissociée.

Dans les deux sections suivantes les notions de *sécurité réglée* et de *sécurité gérée* qui ont forgé mes premières définitions de la culture de sécurité sont discutées.

### 5.1.2 La sécurité réglée comme manifestation culturelle d'un mode de contrôle

La *sécurité réglée* par les normes, règles, barrières de sécurité, etc. peut être vue comme un artefact (Vidal-Gomel, 2012). Cet artefact cristallise le modèle d'un sujet défaillant ou facteur d'infirmité, qu'il faut outiller en amont afin de réduire les occasions de prise de décision. La cristallisation est ici mobilisée telle qu'elle est définie par Béguin (2010), qui souligne qu'une fois cristallisé dans l'artefact et véhiculé dans les situations de travail, le modèle du sujet peut s'avérer faux ou insuffisant, constituant des sources de difficultés pour les travailleurs. L'auteur avance encore que la cristallisation est également fruit de choix sociaux, économiques et politiques. En termes de sécurité, ces enjeux se posent notamment dans la légitimation de certains risques et mesures de prévention plutôt que d'autres.

Nous voyons ainsi la sécurité réglée comme une manifestation culturelle à la fois matérielle et symbolique qui cristallise des choix organisationnels concernant la sécurité à un moment donné. **De ce fait, la sécurité réglée n'est pas réglée une fois pour toutes** : elle est dynamique, pouvant subir des influences d'événements externes à l'organisation étudiée (accident majeur dans le domaine, nouvelle réglementation, crises économiques, etc.) ou interne (non applicabilité, accidents et maladies, déficit financier, problèmes de qualité, etc.). « *Comme toute règle, la règle de sécurité est un compromis qui ponctue momentanément un équilibre dans les échanges sociaux : elle évolue en situation du fait de ses usages et en conception du fait des choix qui les accompagnent* » (de Terssac & Mignard, 2011, p. 107). **La cristallisation dans la sécurité réglée doit être ainsi comprise de manière historique et culturelle**, dans le sens où les manières d'orchestrer les pratiques par les règles changent dans le temps et sont situées dans une communauté culturelle, sans pour autant que l'idéologie du contrôle soit complètement abandonnée.

La vision de la culture de sécurité dominante dans les organisations repose sur l'idée de suffisance de la sécurité réglée, c'est-à-dire sur la formulation de règles (procédures, référentiels, prescriptions, etc.), leur diffusion auprès des travailleurs et la volonté de s'assurer de leur application. « *L'hypothèse générale est qu'il suffirait aux opérateurs d'exécuter ou de*

*suivre à la lettre les consignes pour assurer la sécurité du système* » (Garrigou & al., 2004, p. 503). La sécurité réglée vise à circonscrire les risques en « régularisant » les pratiques. Ces règles ont des origines diverses : modélisation du fonctionnement d'un système technique, données empiriques standardisées issues de la recherche, retours d'expérience de situations incidentelles ou accidentelles. Leurs concepteurs cherchent à couvrir le plus de situations possibles de sorte à « éviter » au travailleur d'avoir à construire une réponse à chaud face à la variabilité et la diversité des situations. C'est bien le projet de F. Taylor (1911) défendu par une perspective objectiviste dans les années 1970 avec l'idée du travail « *réglé par les instructions et contraint par la ligne hiérarchique : c'est l'aspect structuré du travail qui détermine le comportement du travail, qui exclut toute initiative et prise de décisions dans le cours du travail pour réajuster les procédures, et qui nie le caractère instable du processus* » (de Terssac, 2011, p. 99)

Dans cette configuration, que nous avons appelée « normative », de la culture de sécurité, caractérisée par Daniellou, Boissières et Simard (2010) comme une culture de sécurité managériale, la sécurité est recherchée via la conformité : on peut évaluer le niveau de sécurité par l'évaluation du degré de respect du prescrit. Dans cette optique, toute manifestation de sécurité en action constitue un défaut du système et doit être proscrite. Centrée sur le problème des écarts à la prescription, comme les erreurs et les violations, ou encore pour expliquer les loupés ou accidents, la culture de sécurité, vidée de son sens anthropologique, semble servir à un principe d'allocation de responsabilité, devenant ainsi un enjeu à la fois juridique et stratégique (Amalberti, 1996, Blazsin, 2014). Le rappel des règles de sécurité ou la production de règles nouvelles pour faire face à la sécurité en action est de mise. Cette vision nie les dimensions humaines et sociales de l'Homme au travail, en le considérant comme un « facteur humain » et non comme un acteur humain.

Nous ne nions pas que la sécurité réglée peut constituer une ressource pour l'action dans la mesure où elle fournit un cadre pour agir, qui souvent englobe les difficultés rencontrées dans le passé afin de prévenir les situations à venir. Elle semble d'autant plus importante pour les systèmes considérés à hauts risques. Cependant, il serait illusoire de penser qu'elle permet :

- de prévoir toutes les situations, ce qui fait de l'intervention humaine un élément incontournable pour la sécurité;
- une mobilisation par les travailleurs en dehors d'une confrontation au contexte.

C'est du moins ce que démontrent depuis des années les recherches en ergonomie et en sociologie du travail (par ex. de Terssac, 2011 ; Vidal-Gomel, 2017). Elles soulignent combien l'usage des règles et procédures de sécurité et le développement de moyens complémentaires de prévention sont étroitement articulés à l'expérience des situations de travail.

### **5.1.3 La sécurité gérée, ou le rapport à la sécurité réglée**

S'inspirant du parallèle classique entre prescrit et réel, des chercheurs en ergonomie se sont positionnés ces dernières années sur la notion de culture de sécurité, en partant de l'idée d'une addition puis d'une articulation entre « sécurité réglée », prévue d'avance, et « sécurité gérée », fondée sur les compétences et les réponses du collectif et/ou du management en temps réel (Amalberti, 2007 ; Daniellou & al., 2009; Nascimento, 2009, Rocha, 2014).

Ces recherches ont contribué à la définition de la culture de sécurité en ergonomie à partir d'une approche qualitative, qui peut nous aider à mieux comprendre la complexité des aspects culturels du travail, tels que la différenciation et ses effets. En termes de transformation, l'expérience des actions ergonomiques a permis d'élargir le concept de culture de sécurité vers

celui de culture de sécurité intégrée, passant d'une vision normative de la sécurité à une vision adaptative de celle-ci (Daniellou, Boissières & Simard, 2010 ; Rocha, Mollo & Daniellou, 2015). Mes recherches sur l'analyse et le développement de la culture de sécurité, en milieu de soins et dans un organisme public de collecte de déchets, se sont initialement fondées sur cet aspect intégrateur de la notion, associant le réglé et le géré, le normatif et l'adaptatif dans la formalisation d'une culture de sécurité intégrée.

Comme le remarquent certains auteurs (Cuvelier & Falzon, 2012, Dien, 2011), initialement, les sécurités gérée et réglée ont été décrites soit comme une addition, soit comme deux approches incompatibles, en opposition l'une de l'autre où l'extension de la zone du réglé, du prévu, augmente les formalismes et réduit l'autonomie des acteurs : trop de réglé tue le géré (Morel, Amalberti, Chauvin, 2008 ; Daniellou, Boissières & Simard, 2010, Nascimento, 2009). Cependant, nous avons avancé que la question est moins celle d'un « curseur » à placer entre la production du « réglé » et les marges pour le « géré », que celle d'une articulation entre la production de règles cohérentes et leur usage/transformation/invention en situation (Nascimento, Cuvelier, Di Cioccio, Mollo & Falzon, 2013). Ceci s'est fait à partir d'un jugement plus ou moins conscient de la part des travailleurs, qui est nécessaire, car travailler dans des systèmes à hauts risques, c'est « *s'impliquer activement notamment dans la vérification du domaine de validité de la règle formelle* » (de Terssac, 1992, p. 145).

Ces conceptualisations s'inscrivent dans le postulat fondateur de l'ergonomie de l'activité, à savoir que le travail réel se caractérise par un écart avec le prescrit, ce qui crée un lien de dépendance entre l'activité et la prescription entendue comme le prévu d'avance, le déjà là cristallisé dans les artefacts. Ce lien de dépendance n'est pas déterministe. « *Le travail prescrit est un résultat du travail des concepteurs, une actualisation de leurs représentations cristallisées dans l'artefact, et véhiculée dans la situation de travail. Mais la prescription est une pré écriture qui n'est jamais complètement mise en œuvre* » (Béguin, 2008, p ; 376). L'activité s'accomplit dans un contexte structuré, certes, mais par des prescriptions qui ne s'imposent pas d'elles-mêmes, même si elles peuvent constituer des contraintes.

Je prendrai comme appui à la démonstration deux travaux où nous avons analysé :

- l'activité des manipulatrices en radiothérapie lorsqu'elles sont confrontées à la non applicabilité des règles de sécurité prescrites conduisant à des conflits de buts entre la sécurité des patients et l'efficacité des traitements (Nascimento & Falzon, 2009).
- l'activité d'arboristes-élagueurs lorsqu'ils considèrent que les règles de sécurité sont contre-productives, c'est-à-dire qu'elles entrent en conflits avec d'autres dimensions de l'activité (efficacité et efficience) que la dimension sécuritaire (Laffeuillade & Nascimento, 2018).

Comme indiqué dans le chapitre 1, la question de la culture de sécurité est apparue de manière explicite dans la demande concernant le premier cas, mais n'a pas été présente dans la demande sur l'analyse de la sécurité des arboristes-élagueurs. Il s'agit ici d'une relecture *a posteriori* afin de saisir des aspects de la culture professionnelle à partir de la légitimation des pratiques au sein de la communauté de travail. La notion de sécurité gérée vient éclairer, dans les deux recherches, comment l'action va puiser dans le réservoir culturel des pratiques locales afin de rendre gérables les conflits d'objectifs.

## 5.2 La sécurité gérée en cas de conflits d'objectifs : comment la culture rend gérables les conflits qui la traversent

### 5.2.1 Puiser dans le réservoir culturel des pratiques locales

Dans la recherche présentée dans cette section, la sécurité gérée se manifeste lorsque le contexte initialement prévu pour la sécurité réglée fait défaut. C'est le cas notamment des défaillances techniques (pannes d'appareillage, par exemple) ou des conséquences de transgressions des règles « en cascade ». Par exemple, en radiothérapie, les situations de retard conduisent à la violation des règles de contrôle prescrites par l'organisation : les dossiers sont remplis dans l'urgence, leurs contrôles successifs sont réalisés trop rapidement, voire pas réalisés (Nascimento & Falzon, 2009). Il s'agit ici d'un risque pour la sécurité des patients, considérée comme le fait « *d'être à l'abri des blessures accidentelles* » (Kohn, Corrigan & Donaldson, 2000, p. 4)

Les manipulatrices<sup>42</sup>, professionnelles responsables de l'administration des traitements en radiothérapie, ont un rôle particulier à jouer dans l'activité de contrôle et de récupération des écarts car elles représentent la dernière « barrière de défense » avant l'administration du traitement et par conséquent avant la possible survenue d'un accident portant atteinte au patient. Les manipulatrices doivent répondre ainsi à au moins deux objectifs-clés de leur métier : produire la santé des patients, en administrant le traitement, et produire la sécurité des patients, en administrant le traitement prescrit par le médecin, dans des conditions sûres. Cependant, un conflit entre ces deux objectifs peut apparaître en situation non-nominale. Par exemple, si les accords nécessaires pour la validation du plan de traitements n'ont pas été délivrés, les manipulatrices se retrouvent face à un **conflit entre santé et sécurité des patients**. D'un côté, la réalisation de la séance d'irradiation avec un plan de traitement non validé constitue une prise de risque pour la sécurité des patients. D'un autre côté, l'annulation de la séance d'irradiation - car plan de traitement non validé - constitue une prise de risque pour la santé des patients puisque le traitement ne sera pas délivré au jour prescrit.

Les compromis trouvés par les manipulatrices pour répondre à ces objectifs s'inscrivent dans un contexte de risques et de contraintes temporelles fortes. Les premiers sont inhérents à ce type d'activité de soins et les deuxièmes sont imposées par la nature de la pathologie (nécessité de traiter au plus tôt possible, et tous les jours) et par la planification « serrée » des séances (toutes les 15 minutes). Je me suis intéressée, dans le cadre de ma thèse, à l'analyse de l'activité des manipulatrices dans la gestion du compromis entre « produire la santé » et « produire la sécurité » des patients, la gestion des aléas pouvant amener à des arbitrages dans le risque entre ces deux objectifs. Les analyses ont été réalisées dans deux centres de traitement, l'objectif étant à l'époque de caractériser la culture de sécurité comme spécifique aux centres et dépendante des ressources disponibles. Elle serait donc un compromis situé entre la sécurité réglée et la sécurité gérée.

Les résultats mettent en lumière que, dans un premier temps, afin de gérer les conflits de buts, les manipulatrices vont tenter de récupérer la situation non nominale, en la rendant conforme à un état souhaité/nominal. Dans la majorité des cas elles arrivent à gérer les situations sans avoir à privilégier un des buts d'action. Parfois la récupération de la situation est possible en local, c'est-à-dire par les manipulatrices elles-mêmes en poste d'administration. Cependant, dans certaines situations, l'appel à un membre extérieur (un radiothérapeute, un physicien

<sup>42</sup> La profession est majoritairement exercée par des femmes (70%). Pour cette raison j'utiliserai le terme au féminin.

médical, un dosimétriste, un technicien) est indispensable pour la gestion de la situation non nominale et ainsi pour la poursuite des deux objectifs d'actions. On observe qu'elles élargissent l'espace du conflit, en trouvant d'autres interlocuteurs, inscrits dans l'action collective. Ces stratégies sont similaires dans les deux terrains observés. Les régulations visent à éviter d'arbitrer entre l'un des deux buts.

Quand ces types de régulations ne sont pas possibles, par exemple en cas d'indisponibilité d'un membre extérieur, la gestion du conflit se fera par le développement d'un compromis entre le risque pour le patient et le bénéfice pour le patient. Ceci conduit à des arbitrages, c'est-à-dire à privilégier un des deux objectifs d'action : produire l'efficacité ou produire la sécurité des patients. Cet arbitrage est fortement fondé sur les pratiques locales, expression de la culture du collectif. Pour prendre la décision de traiter ou pas un patient en cas de non-conformité du traitement prescrit, les manipulatrices vont s'appuyer sur les connaissances des collègues et de leurs pratiques, sur la connaissance et satisfaction du patient et sur la phase du traitement. Des différences entre les actions des manipulatrices des deux terrains vont apparaître, ce qui confirme que la sécurité gérée vient puiser dans les pratiques locales, se présentant ainsi comme inscrites dans une culture collective qui a une histoire et contribuant à la façonner.

Dans le terrain A la manipulatrice agit en considérant le « contrat de confiance » construit entre les radiothérapeutes et la physicienne X. Les radiothérapeutes ne valident pas les traitements conçus par cette physicienne, car ils sont certains qu'elle maîtrise son travail. Ainsi, les traitements conçus par la physicienne X peuvent être réalisés en l'absence de validation formelle des radiothérapeutes.

*Les dosimétries de la physicienne X vont rarement être signées par un médecin, parce qu'elle est à un an de la retraite, elle connaît son travail sur le bout des doigts et ils [les médecins] lui font confiance. Manipulatrice 5, terrain A*

En effet, les adaptations réalisées par les manipulatrices se caractérisent par la construction de règles d'actions qui vont à l'encontre des procédures formelles, mais qui répondent aux attentes de l'organisation et à l'objectif de « produire l'efficacité » et donc la santé des patients. Ce qui prime dans ce choix c'est la production des soins, donc la réalisation du traitement. Elles prennent ici un risque raisonné visant le bénéfice pour le patient. Elles considèrent que le risque pris par la réalisation de la séance même avec un dossier non validé est moindre que le risque pour le patient de ne pas avoir son traitement du jour.

Dans le terrain B, les régulations mises en œuvre par les manipulatrices devant un dossier non validé par le radiothérapeute ont été fondées également sur l'intérêt de construire une culture collective de sécurité à travers la prévention d'un comportement non nominal chez ces professionnels. Ils sont jeunes dans le métier, et les manipulatrices, plus expérimentées, estiment qu'elles doivent les « éduquer ».

*On pourrait traiter, c'est simple. Mais si l'on fait ça, ils [les médecins] prennent trop l'habitude de ne pas les valider [les dossiers] systématiquement » Manipulatrice 3, terrain B*

Cette règle d'action respecte la procédure, mais elle est aussi fondée sur la connaissance du fonctionnement du collectif et au-delà elle porte un message au collectif. On voit ici un changement d'échelle : le choix ne se joue plus entre les deux buts vis-à-vis du patient présent, mais entre intérêt du patient présent et intérêt des patients futurs, à travers le développement d'une culture de sécurité au sein de l'équipe. Dans ce sens le risque de ne pas traiter le patient

est contrebalancé par le bénéfice de contribuer à l'augmentation du niveau de culture collective de sécurité. On pourra ajouter : au travers de ces négociations avec le prescrit les manipulatrices accompagnent les jeunes radiothérapeutes dans l'entrée dans la culture locale, en les incitant à respecter les codes locaux.

En suivant Rabardel (1995), on peut considérer que ces différents moyens utilisés par les manipulatrices - à savoir tenter de résoudre les situations non-nominales localement, faire appel à des collègues, réaliser ou pas les traitements selon les métarègles d'action - forment un « *système d'instruments* » (Rabardel & Bourmaud, 2005), c'est-à-dire une véritable « boîte à outils » construite par l'expérience des situations et pratiques locales pour la réalisation de traitements efficaces et sûrs ; ils sont un ensemble de moyens qui ont des propriétés redondantes et complémentaires, ce qui le rend robuste pour faire face aux aléas, tout en étant souple et efficace.

Vidal-Gomel (2017) a trouvé des résultats similaires dans l'analyse de l'intégration entre sécurité réglée et sécurité gérée chez des électriciens. Les différentes ressources utilisées fournissent des informations redondantes et complémentaires sur la conformité d'une partie du réseau électrique et en permettent une meilleure compréhension. L'auteure conclut que tous ces instruments sont articulés aux deux concepts pragmatiques<sup>43</sup> identifiés (continuité et sens de distribution de l'énergie), et qu'ils se développent plus particulièrement par l'expérience au poste de travail, car peu de travailleurs expérimentés et avec peu d'ancienneté au poste l'utilisent. La formation serait ainsi un moyen de diffusion de ces savoir-faire.

### **5.2.2 Légitimer des pratiques et faire culture**

Dans la recherche présentée ci-dessus, la sécurité gérée se manifeste lorsque les règles de sécurité sont considérées contre-productives, c'est-à-dire lorsqu'elles répondent aux objectifs de sécurité, mais qu'elles empêchent l'atteinte d'autres buts de l'activité.

L'apport de cette recherche, réalisée dans le cadre d'un tutorat de master recherche, consiste dans l'identification et dans la démonstration de la sécurité gérée comme structurante pour le travail dans les arbres lors de l'élagage (Lafeuillade et Nascimento, 2018). Il s'agit d'une activité saisonnière qui se réalise entre l'automne et l'hiver<sup>44</sup> (cf. Figure 9). Les enjeux sont liés à la santé et la sécurité au travail, concernant les professionnels, mais aussi les tiers comme les piétons. Pour la construction des données, 4 agents ont été filmés puis les images ont été sélectionnées et utilisées comme médiation pour les entretiens d'autoconfrontation (Mollo et Falzon, 2004). Neuf chantiers ont été observés.

<sup>43</sup> « Des invariants opératoires et conceptuels élaborés par et pour l'action, qui sont le produit d'un processus historique et collectif ; ils sont transmis essentiellement par expérience et par compagnonnage » (Vidal-Gomel, 2017, p. 36).

<sup>44</sup> La prescription de la taille est variable, elle va de ce qui est appelé une *taille douce*, proche de l'éclaircie, à un *retour à l'ancienne coupe*, qui consiste à couper toutes les jeunes branches. La prescription dépend à la fois de la santé de l'arbre, mais aussi de la réglementation liée aux différentes contraintes urbaines.

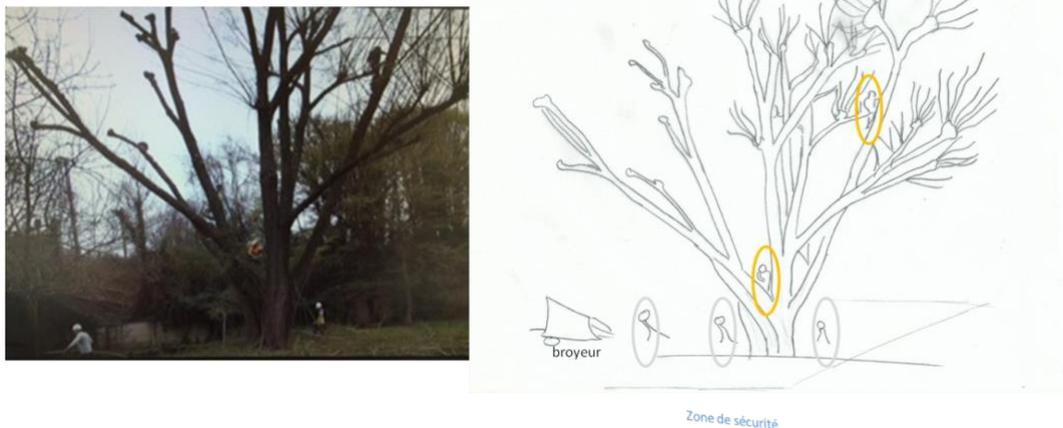


Figure 9 : Exemple d'une situation d'élagage qui nécessite une montée dans l'arbre (Laffeuillade & Nascimento, 2018).

Les résultats indiquent que les agents sont confrontés à des conflits d'objectifs entre sécurité réglée et efficacité, comme dans le cas où ils choisissent de ne pas s'accrocher à l'échelle car l'effort demandé serait équivalent à celui de monter directement par les cordes. Ils préservent leurs ressources en prenant l'échelle, ne s'accrochent pas et font davantage attention à leur montée. Cet arbitrage vis-à-vis de la sécurité réglée n'en est pas vraiment un vis-à-vis de la sécurité en action. Les agents assurent leur sécurité en fonction de la situation, en adaptant ou écartant les règles qu'ils considèrent inadaptées. Les agents sont également confrontés à des conflits entre la sécurité en action et l'efficacité. Utiliser des griffes pour monter dans un arbre est interdit à cause des conséquences négatives que cela peut représenter sur la santé et/ou l'esthétique des arbres. Néanmoins pour des soucis de sécurité ou d'accès, les agents peuvent avoir recours à cette option. L'arbitrage se fait ici vis-à-vis de l'efficacité afin de réduire les risques de chutes. Enfin, les résultats montrent que les agents peuvent être pris dans des situations de conflit que comprennent ces trois dimensions inter-dépendantes. Par exemple, utiliser un deuxième point d'ancrage avec la longe comme prescrit par la règle de sécurité, n'est pas toujours approprié puisque la longe peut gêner les déplacements dans l'arbre et empêcher la vue d'ensemble. D'une part, cela a un impact sur l'efficacité en demandant plus d'effort. D'autre part cela rend difficile l'accès aisé aux branches pour réaliser la taille (efficacité). *« Logiquement, la règle en élagage, qu'on ne fait pas du tout là, c'est d'être attaché avec deux points d'ancrage pour pouvoir utiliser la tronçonneuse : ta longe et ta corde. Personnellement, je le fais une fois sur trois quand je suis déséquilibré, si je ne le suis pas, je coupe juste avec ma corde. »* (agent 4).

L'entrée dans la culture se fait dans ce collectif par la maîtrise des artefacts culturels (Cole, 1996) qui comprennent autant les outils matériels et leurs usage que l'ensemble des compétences du métier tel qu'il est réalisé en local, légitimées par les pratiques des plus expérimentés. Ces derniers **font culture dans le métier** dans le sens où les significations sont partagées concernant l'efficacité et l'efficacité de leurs pratiques. Les compétences d'ancrage du matériel, par exemple, constitueraient un point préalable à l'action efficace et efficace sur et dans les arbres, tout comme la construction d'un environnement arboré moins dangereux (s'appuyer sur les grandes branches non encore coupées, tailler des chicots pour l'appui). Ces compétences permettent de se sentir en sécurité, favorisant les déplacements dans l'arbre et réduisant les coûts physiques engendrés par l'usage de membres supérieurs pour se tenir aux branches. En plus, avoir les bras libres facilite le maniement de la tronçonneuse. Les agents qui

ne savent pas réaliser un usage efficace de ce « système d'instruments », ne sont pas considérés comme étant réellement du métier, comme c'est le cas de l'agent qui est dans cette équipe depuis plus de cinq ans et est toujours considéré comme « jardinier ». Les agents qui ne maîtrisent pas le « mot de passe » du genre professionnel (Clot & Faïta, 2000), ne sont pas complètement considérés par les « garants » de la culture professionnelle comme des gens du métier. Par garants, je comprends ceux qui légitiment leurs pratiques au sein d'un collectif, par leur expérience des situations locales, et deviennent des références pour les novices.

Les 3 agents les plus expérimentés parlent de l'importance de bien connaître les équipements de travail et de savoir les utiliser de manière à permettre des déplacements à la fois moins coûteux physiquement et plus sûrs. La maîtrise de la peur a été évoquée par les agents et apparaît comme une condition préalable à la réalisation d'un travail efficace. « *Tu ne peux pas faire ce métier là si tu as peur* ». On comprend par la suite que ne pas avoir peur nécessite de « *faire confiance* » à ses cordes, et ce faisant, permet d'avoir les deux bras libres pour l'élagage et de reposer son corps sur le harnais. « *Quelqu'un qui commence en élagage, un arbre et il va être crevé, parce qu'il ne va pas savoir utiliser ses jambes et ses genoux, mais que ses bras. Quand t'as confiance dans les cordes, tu te laisses aller et tu reposes tout* » (agent 3). Faire confiance à ses cordes signifie en réalité faire confiance à ses compétences d'ancrage du matériel, ce qui constituerait un point préalable à l'action efficace et efficace sur les arbres, comme le souligne l'agent 4 : « *Mes formateurs m'ont appris dès le début à avoir confiance en notre matériel et à bien choisir nos ancrages pour pouvoir être confiants dans nos ancrages et notre matériel pour ne pas avoir trop d'appréhension et pouvoir circuler partout dans l'arbre. Comme ça je peux me dire que je suis en sécurité et là c'est bon, je peux travailler librement.* ».

Se tenir à une branche peut être rassurant, malgré les coûts physiques engendrés. On voit ainsi un **conflit entre sécurité et efficacité**, avec des conséquences sur la santé, pour les deux agents les moins expérimentés. En effet, ils (agents 2 et 5) sont sujets à se tenir de façon récurrente à une branche, afin d'assurer leur sécurité ou leur sentiment de sécurité. « *Ils sont toujours à tenir une branche, donc ils n'ont pas les deux mains libres. C'est peut-être une question de peur, mais tu forces plus, donc tu es plus fatigué.* » (agent 3). Ceci est confirmé par l'agent le moins expérimenté qui affirme qu'au début il avait peur que les cordes ne tiennent pas, ce que le conduisait à les regarder tout le temps, ainsi que ses points d'ancrage. « *Maintenant ça va, je grimpe comme eux, mais au départ, je grimpais en m'agrippant aux branches, ce qui est un tort, parce que la corde est tout le temps détendue, donc là, je glisse, je refais une chute de 3 mètres ou un truc comme ça. Je force toujours un peu en montant, mais je suis plus en sécurité maintenant. Ça c'est pareil, je l'ai appris sur le tas au fur et à mesure.* » (agent 2). On peut qualifier dans ce cas l'apprentissage « d'opportuniste » à la suite de Gaudart, Delgoulet et Chassaing (2008), qui ont trouvé des résultats similaires dans une entreprise du BTP : les nouveaux doivent eux-mêmes prendre en charge leur apprentissage et leur début de parcours professionnel, en tentant de tirer le meilleur parti des circonstances.

## 6. Un autre destin pour la culture dans la sécurité

### 6.1 Penser la culture dans l'action, revoir le rapport à la tâche

Les résultats présentés précédemment nous aident à avancer sur les relations entre culture et sécurité et par conséquent sur la formalisation initialement proposée dans ma thèse, en suivant Daniellou, Boissières et Simard (2010), selon laquelle a culture de sécurité serait le résultat d'une addition, initialement, puis d'une articulation entre la sécurité réglée et la sécurité

gérée. Au-delà de la critique de l'appel à la simplification au travers de l'usage d'un symbole mathématique pour expliquer des relations complexes, ce schéma mérite d'être mis en discussion au regard des recherches réalisées dans le champ de la psychologie culturellement orientée, présentée précédemment.

S'il est possible de lire dans la **sécurité réglée** une sorte de manifestation culturelle par sa cristallisation dans des artefacts matériels et symboliques, il ne s'agit pas d'une culture en soi puisque la culture n'existe pas en dehors des individus qui la portent et la produisent. C'est seulement au regard de l'activité que nous pouvons utiliser le concept de culture. Elle n'est pas une réalité concrète. « *Ce sont, en fait, des individus donnés qui, partageant certaines relations sociales (re)créent en permanence les savoirs, les règles et les normes qui organisent leur vie quotidienne* » (Troader, 2006, p. 20). La définition que Daniellou, Boissières et Simard (2010) donnent de la culture de sécurité va dans ce sens lorsqu'ils disent que « *plus précisément, il s'agit de l'ensemble des pratiques développées et répétées par les principaux acteurs concernés pour maîtriser les risques de leur métier* », malgré un modèle proposé comprenant une intégration entre le réglé et le géré.

On pourrait ainsi dire que la **sécurité réglée** s'inscrit au sein de l'activité dont elle provoque des réorganisations plus ou moins importantes à travers les constructions de significations des sujets (Mirza & Perret-Clermont, 2008) qui se concrétisent au travers d'un travail d'organisation (de Terssac, 1992). **La sécurité réglée n'est pas une pratique, mais le résultat cristallisé, dans les artefacts, des pratiques de concepteurs.** « *En effet, toute règle de sécurité n'est qu'une règle « sur le papier » qui n'entre dans les faits que si les destinataires donnent leur assentiment, se l'approprient, en font l'acquisition pour la mettre en action* » (Terssac & Mignard, 2011, p.105). Ainsi, considérer la culture de sécurité comme une articulation entre la sécurité réglée (les œuvres ou artefacts) et la sécurité gérée (l'action située et le système d'instruments) nous semble poser problème.

Par conséquent, nous proposons l'idée qu'analyser la culture de sécurité dans une perspective ergonomique consiste à s'intéresser davantage à l'action située et à son développement collectif. Autrement dit, à ce que De Terssac et Gaillard (2009) ont appelé **sécurité en action**, suivie de la **sécurité effective** (Terssac & Mignard, 2011). Il ne s'agit pas simplement d'un déplacement conceptuel, mais épistémologique. L'interprétation proposée remet en cause la distinction entre travail prescrit et travail réel, et donc entre sécurité réglée et gérée car on ne peut plus analyser le travail « *comme s'il y avait d'un côté le travail demandé, officiel, légitime et formel, et de l'autre un travail effectif qui détournerait la description officielle qui en est donnée* » (de Terssac, 2011, p. 103).

Ce point de vue est partagé par la clinique de l'activité lorsque Yves Clot affirme qu'« *il n'existe pas (...) d'un côté l'organisation sociale du travail et de l'autre l'activité personnelle. Il existe, entre l'organisation du travail et le sujet lui-même, un travail de réorganisation de la tâche par les collectifs professionnels, une recréation de l'organisation du travail par le travail d'organisation du collectif* » (Clot, 2005, p. 187). C'est à ce travail d'organisation qu'il semble pertinent de s'intéresser, dont le genre professionnel permet un accomplissement chaque fois unique, mais pas totalement nouveau. « *S'il fallait créer chaque fois dans l'action chacune de nos activités, le travail serait impossible. Le genre de l'activité repose donc sur un principe d'économie de l'action.* » (Clot & Faïta, 2000, p. 11).

Cette invitation à penser l'action autrement qu'en termes de rapport à la tâche (Clot, 2008), n'est pas nouvelle. Elle a été proposée il y a environ 30 ans dans le cadre de l'action située (Suchmann, 1987) et suivie par certains ergonomes de langue française (par ex. le cours d'action de Theureau, 1990 ; Hubault, 1996). « *En fait, si l'hypothèse de la cognition (ou action) située a pu et peut encore intéresser l'ergonomie de langue française, c'est en tant*

*qu'embryon d'une théorie empiriquement validée / falsifiée de l'analyse du travail qui nous ramène au cœur de ce qui avait été proposé par Ombredane et Faverge (1955) et que les échecs de la théorie mathématique de l'information avaient fait abandonner* » (Theureau, 2004, p. 18).

Le concept de **sécurité en action** va dans ce sens, s'affranchissant de la dichotomie entre règles et action. C'est « *la manière dont les sujets s'y prennent pour agir en sécurité face à des perturbations et pour gérer leurs propres actions qui ne sont pas toujours optimales au regard des règles* » (De Terssac & Gaillard, 2009, p.4). Les auteurs défendent l'idée que la sécurité en action est arbitrée par les professionnels eux-mêmes selon la situation, en complément aux règles formelles ou en contradiction avec elles. Dans cette vision, « règles de sécurité » et « règles d'action » ne peuvent être conçues de façon dissociée : la gestion de la sécurité doit être appréhendée « *comme une action attachée à l'action professionnelle qui se confond avec elle et non comme une action détachée, séparée et différente* » (de Terssac & Gaillard, 2009, p. 16).

Pour autant, ces pratiques semblent ne pas pouvoir échapper complètement au paradigme du contrôle. Tel est le paradoxe de la sécurité en action. La délimitation de la sécurité en action dans une vision adaptative est complexe et hétérogène d'un secteur d'activité à l'autre. Selon les types de risques présents (accidents majeurs et catastrophes d'un côté et accidents du travail et maladies professionnelles de l'autre) et la maturité du secteur vis-à-vis de la construction de la sécurité, les formes et contours de la sécurité en action peuvent changer. Les pratiques de management semblent y jouer un rôle prépondérant, notamment en ce qui concerne les liens entre sécurité, travail bien fait et santé des travailleurs. Si la sécurité en action caractérise le cours d'action, l'ici et maintenant, le concept de **sécurité construite** (Nascimento & al, 2013) ou **sécurité effective** (Terssac & Mignard, 2011) permet de comprendre le processus de construction de la sécurité durant lequel il y a des phases de sécurité souple, sécurité imposée et sécurité négociée. C'est d'après les auteurs « *la manière dont les sujets passent d'une sécurité figée par des règles à une sécurité en action, au travers d'une transformation des règles formelles en obligations partagées que chacun s'engage à suivre ; l'engagement, l'appropriation, la compréhension et la coordination par les savoirs forment un ensemble de règles sociales inventées et mobilisées pour « agir en sécurité »* ». En suivant la proposition récente de Cuvelier et Woods (2019, p. 58), à propos de la nécessité d'un changement paradigmatique en sécurité, j'estime que « *ces pratiques [fondées sur l'idée de dialogisme] ouvrent des chantiers multiples et complexes et supposent aussi un changement de regard profond sur le monde : confiance, prise de conscience, acceptation du monde tel qu'il est pour agir avec lui (et non contre)* ».

Il s'agit dans ce cas, de s'intéresser à l'activité collective concernant la sécurité, qui comprend une division sociale du travail assimilant des métiers divers, dont les deux pôles extrêmes peuvent être schématisés par les « organisateurs du travail » (concepteurs et managers) d'un côté, et par les travailleurs dont le travail est « organisé », de l'autre. « *Il faut peut-être situer l'action dans le développement de l'activité pour lui conserver les vertus de la créativité et de l'inventivité que l'analyse de travail francophone lui reconnaît* » (Clot & Béguin, 2004, p. 46).

## 6.2 Définir des frontières à l'action, penser les développements de l'activité

A partir de ces précisions, nous considérons que la culture de sécurité sous son prisme individuel ne peut être comprise que par l'analyse de l'activité de travailleurs (managers et autres). La sécurité en action est un instrument opérant dans ce sens. Elle permet d'analyser l'activité de l'ensemble des parties prenantes, et pas seulement des travailleurs de dernière ligne, et de séparer ce qui relève des idéologies managériales (discours et pratiques du contrôle dans une approche normative) des cultures professionnelles, ancrées dans un monde réel et non idéal, et ouvertes à des réorganisations qui la mettent en mouvement. En plus, la sécurité en action est un objet d'analyse qui permet de relier les enjeux de sécurité au travail à ceux de santé au travail. Sur l'exemple des manipulatrices qui doivent refuser une séance de traitement à un patient puisque son dossier n'est pas signé par les professionnels responsables, ce faisant elles n'ont pas seulement l'impression de respecter et renforcer le suivi de la règle de sécurité. Elles considèrent qu'elles ne font pas un travail de qualité (séance annulée), tout comme elles s'exposent à des mécontentements des patients, voire des médecins.

Les cultures professionnelles comprennent le sens et la signification donnés aux choses, comme vu précédemment, et les pratiques inscrites dans un travail d'organisation qui intègre des conflits d'objectifs, des réorganisations des significations, le partage avec les membres du collectif et les négociations plus ou moins implicites pour que ces pratiques deviennent acceptables aux yeux de tous. De cette manière, il est aisé de comprendre que le processus donnant sens au « système de signification » est socialement et collectivement négocié (Pidgeon & O'Leary, 2000), car « *les cultures, confrontées aux multiples et fréquentes situations d'échanges conflictuels auxquelles elles doivent faire face, fonctionnent rarement sans heurts, sans efforts, d'une même voix, harcelées qu'elles sont par les attentes contradictoires et les incertitudes non résolues* » (Bruner, 2006, p. 122)

L'intérêt pour l'ergonomie, à travers l'intervention sur le développement culturel, est de pouvoir contribuer à ces négociations. Rendre explicites les sources des conflits et le travail d'organisation et favoriser leurs discussions afin de permettre une définition des frontières à la sécurité en action. « *Vivre une culture requiert non seulement de connaître ce qui est attendu de façon conventionnelle, mais aussi d'avoir quelque idée des problèmes qui peuvent être produits par l'ordre conventionnel* » (Bruner, 2006, p. 122). La réflexion sur la sécurité nécessite donc prendre en compte les mécanismes mobilisés par les travailleurs pour assurer la production mais qui peuvent aussi, potentiellement, entraîner un événement non souhaité.

La première stratégie dans ce sens est de rechercher des formes d'articulation entre le travail des concepteurs et le travail des opérateurs<sup>45</sup>. D'une part, l'un des objectifs des concepteurs d'artefacts est de « définir », « scripter » (Akrich, 1992) des actions, afin de diminuer le nombre de décisions que le travailleur doit prendre. En radiothérapie, nous pouvons prendre l'exemple du système informatique « *record and verify* » : ce logiciel connecté à l'accélérateur permet la délivrance de la dose selon les paramètres prescrits et saisis. Il réalise la détection automatique des incohérences par rapport à une base de connaissance de référence et fonctionne ainsi comme une barrière de sécurité. D'autre part, les concepteurs ont pour objectif d'anticiper les usages afin de donner aux travailleurs des degrés de liberté dans la réalisation de la tâche. Ce faisant ils conçoivent *pour* l'appropriation, laissant les opérateurs « *finir la conception* » (Vincent, 1999, p.109). Ainsi, comme le dit Akrich (1992, p. 2), une fois qu'on établit le caractère indissociable entre innovation technique et innovation sociale

45 Déjà en 1986, Daniellou invitait à penser la conception des systèmes techniques en termes d'activité.

(« *constitution conjointe des objets et des acteurs* »), la métaphore balistique de « l'impact » des artefacts sur l'activité n'est plus adéquate.

De ce fait, « *la conception n'est pas uniquement un changement d'état, c'est aussi un processus de développement de l'activité.* » (Béguin, 2006, p. 379). A l'échelle d'un système de travail, ces développements de l'activité, quand ils sont tournés vers plus de performance individuelle, peuvent être rapprochés du phénomène de « migrations de pratiques » observé par Rasmussen (1997) et Amalberti (2004) qui postule que « *tout système est conçu comme répondant à la triple pression de conformité aux règlements sociaux, de la technologie disponible, et des contraintes économiques de performance. Spontanément, sans frein, le système migrerait très vite vers plus de performance et plus d'avantage secondaire pour les individus* » (Amalberti, 2004, p. 296).

Suivant le postulat d'une migration de pratiques, la deuxième stratégie de délimitation de frontières à l'action consiste à reconcevoir les situations (couplage sujet-objet) à partir des développements de l'activité. Il est dans ce cas nécessaire de prendre au sérieux le débat sur le travail au sein des organisations, en évitant les pièges de la formule classique « problème-solution », mais en favorisant la compréhension des contradictions du système. Les travailleurs de première ligne ne peuvent pas être les seuls responsables d'arbitrages réalisés au quotidien. Il semble essentiel que ces pratiques de sécurité en action circulent au sein de l'organisation, rompant avec le « *silence organisationnel* » (Rocha, 2014) et faisant apparaître les difficultés pour les travailleurs ainsi que pour les managers, notamment en cas de conflits entre critères du travail bien fait. Nous l'avons fait au sein d'un Organisme Public de Collecte (OPC) de déchets. Cette recherche sera présentée dans le chapitre suivant.

La section suivante fait la synthèse des résultats et des propositions théoriques présentés dans ce chapitre. La dimension collective de la culture professionnelle apparaît dans les significations et pratiques partagées.

## **7. Synthèse : De la culture comme état à la culture comme devenir**

La loi générale de développement culturel et la loi de médiation sémiotique dans une vision historico-culturelle des liens existants entre l'esprit et la culture ont été des inspirations fortes pour ancrer mes recherches dans une *ergonomie culturellement orientée*. En particulier par le biais des hypothèses développées par Vygotski (1934/1997) et Bruner (1996), elles m'ont permis de considérer la culture comme devenir. En effet, « *la culture n'est pas affaire d'ontologie, d'être, mais de devenir* » (Hall, 2017, p. 262). C'est ainsi que Vygotski considère le développement humain lorsqu'il « *transforme le passé culturel en présent productif grâce auquel on atteint le futur : grandir c'est atteindre* » (Bruner, 2000, p. 173).

Le travail d'organisation est partie intégrante de l'activité, qui se développe entre le donné, déjà là, et le créé. « *Vivre au travail, c'est donc pouvoir y développer son activité, ses objets, ses instruments, ses destinataires en affectant l'organisation du travail par son initiative* » (Clot, 2008, p. 7). Ce travail d'organisation se présente ainsi comme un *travail de la culture*<sup>46</sup>. L'activité médiée par des objets culturels est soumise à des réinterprétations de ce

<sup>46</sup> Je n'analyse pas le travail de la culture sous le prisme de l'inconscient, mais il est important de signaler que l'expression « travail de culture » est retrouvée dans les travaux de Freud lorsqu'il s'intéresse aux relations

qui est demandé ou attendu par la communauté de travail. « *Il s'agit alors de ne pas perdre de vue la tension créative entre sens personnel et significations partagées des objets de culture* » (Zittoun, Muller Mirza & Perret-Clermont, 2006, p. 22), tout en considérant que nous ne pouvons pas prendre pour acquis les partages dans la culture.

En effet, différentes sous-cultures existent dans les organisations qui se distinguent notamment par certaines caractéristiques objectives (métier, formation, distance à la hiérarchie, etc.) et subjectives (vécu, expériences, croyances, valeurs, jugements). J'ai eu l'occasion de mettre en évidence des cultures de sécurité propres aux métiers de la radiothérapie, mais également propres aux centres de soins (Nascimento, 2009). Cette idée n'est pas celle portée par l'idéologie gestionnaire qui utilise la notion de culture de sécurité uniquement dans le sens de références et pratiques communes à propos des risques et de la sécurité. « *Le concept de culture de la sécurité masque le fait que les professions, les métiers et les unités au sein d'une organisation à risque élevé développent différents ensembles de connaissances en matière de sécurité en fonction de leurs besoins spécifiques et de leurs postes au sein de l'organisation.* » (Bourrier, 2018, p. 108, notre traduction). On se rapproche ici de la *lutte des cultures* proposée dans le chapitre 3, et qui concerne plus particulièrement dans ce cas le sens et les significations donnés aux événements entre ceux qui sont porteurs d'un discours et des pratiques issues d'une culture dite managériale et ceux qui sont inscrits dans des visions d'une culture professionnelle, de métier. Dans cette *lutte de cultures*, le caractère composite de la culture elle-même devient l'enjeu des analyses et du développement culturel, dont les frontières se redéfinissent constamment.

Dans le chapitre précédent, j'avais proposé une définition de la culture professionnelle comme produit et comme processus qui raconte une histoire au présent. Comme produit elle est synonyme de genre professionnel, qui tend à se confondre avec l'idée de collectif de travail. L'ergonomie va puiser dans la clinique de l'activité pour proposer une définition (Caroly, 2010). « *Pour la clinique de l'activité, comme dans l'ensemble des courants de la clinique du travail, le travail collectif est la condition de la construction du collectif de travail. Mais ici il est indissociable d'un autre concept, celui de genre professionnel. Il tend même à s'y confondre. Le collectif comme « répondant » professionnel est cet intercalaire sociosymbolique attaché à une situation et à un milieu stabilisé qui retient, mais jamais de façon définitive, les règles de métier, c'est-à-dire les attendus sociaux tant en ce qui concerne les activités techniques, corporelles que langagières* (Clot, 2005) » (Lhuillier & Litim, 2010, p.32).

La conceptualisation du genre professionnel inscrit le collectif non seulement hors de l'individu mais aussi en lui (« le collectif dans l'individu »). Comme processus, une culture professionnelle constitue les luttes et négociations entre le genre professionnel et le style (« l'individu dans le collectif »), autrement dit, entre le collectif de travail et l'individu. En suivant Lhuillier et Litim (2010) lorsqu'elles citent Buner (2000), je considère qu'une culture professionnelle est ce qui se construit au travers les œuvres et qui permet une « continuité intergénérationnelle ». Par les narrations et les récits, elle permet un accès à l'histoire et à l'héritage, ouvrant une dialectique entre passé et présent. « *À défaut de la possibilité de faire*

complexes entre l'inconscient et la culture. Il s'agit pour lui d'un travail psychique dont le processus conduit au développement culturel de l'être humain aussi bien sur le plan individuel que social. A propos de la rédaction de l'ouvrage « *Malaise dans la culture* » (1929), Freud s'adresse à Lou Andreas-Salomé : « [...] *Tandis que je m'adonne à ce travail, j'ai découvert les vérités les plus banales.* »

*du passé une expérience pour vivre le présent, c'est pour les individus « l'impossibilité d'un échange dialectique avec le milieu » » (p. 50).*

Dans le chapitre suivant j'essaie de problématiser cette question, intimement liée à celle de développement culturel. La *lutte de cultures* au présent devient source pour le développement d'une culture collective, où le partage est le point d'arrivée et non l'évidence de départ. Je revisite les méthodes soutenant une pratique réflexive et je pose quelques questionnements à l'intervention ergonomique dès lors qu'elle se propose d'accompagner les changements organisationnels et/ou culturels. Enfin, je présente deux expériences de recherche où, avec des collègues, nous avons analysé les cultures de sécurité en provoquant leur développement - au travers de la pratique réflexive outillée par des récits - pour pouvoir l'étudier (Clot, 1999).



# Chapitre 5

## Intervenir sur le changement : défis et opportunités pour le développement culturel

---

« La seule théorie qu'il vaille la peine de faire sienne est celle avec laquelle il faut se battre, non celle dont vous maîtrisez parfaitement le langage » (Hall, 2017, p. 55).

« Pour un être conscient, exister consiste à changer, changer à se mûrir, se mûrir à se créer indéfiniment soi-même » (Henri Bergson, L'évolution créatrice, 1907).

### 1. Introduction

L'objectif de ce chapitre est de présenter, à partir de deux recherches-interventions sur le développement de la culture de sécurité, une contribution aux réflexions menées dans les travaux qui prennent comme finalité de l'intervention le développement de l'activité. Les publications se réclamant d'une ergonomie constructive indiquent que les changements organisationnels peuvent être sources de développement s'ils s'accompagnent de la mise en place de structures participatives et de décision qui permettent un débat sur le réel du travail et sur la place donnée aux marges de manœuvre (Mollo et Nascimento, 2013).

Il est vrai que si les changements apparaissent comme des contextes d'instabilité fragilisant les collectifs professionnels et ayant des incidences négatives sur la santé et le bien-être des travailleurs (Caroly & Clot, 2004 ; Cuvelier & Caroly, 2011), il est possible d'identifier la mobilisation d'un changement comme une occasion « *de renégocier les termes de ce qui fait métier et peut, à ce titre, permettre aux professionnels de développer des ressources pour repenser leur travail* (Engeström, 2000 ; Groleau et coll., 2012). Ainsi, il constitue autant une perspective d'avenir pour le développement de l'activité collective qu'un risque de détérioration des conditions de travail. » (Ivaneva & Vacherand-Revel, 2015, p.1).

Il s'agit alors de bien identifier le projet de changement, la demande faite aux intervenants et les possibilités de sa reformulation. Est-ce que la demande est portée par le « bas », c'est-à-dire en tenant compte de l'activité des acteurs concernés par le changement : ils ne trouvent plus dans la structure les ressources leur permettant de travailler ? Ou bien elle est portée par le « haut », autrement dit, s'agit-il de changer la structure (souvent pour des raisons économiques) en déniait de fait toutes implications des acteurs dans la structuration et tout effet potentiellement négatif sur leurs activités ? La pratique de l'analyse stratégique de la demande nous fournit des ressources indéniables et essentielles dans ce sens afin de minimiser les risques d'instrumentalisation de l'action ergonomique en contexte de changement (Guérin & al, 1991 ; St-Vincent & al., 2013).

Les demandes pour le développement de la culture de sécurité auxquelles j'ai répondu et que je présente dans ce chapitre viennent de deux partenaires soucieux de l'amélioration de la sécurité, ayant comme objectif un outillage réflexif pour l'action de professionnels engagés

dans la gestion des risques. Il s'agit d'un institut de formation en cancérologie (Nascimento, 2017) et d'un organisme public de collecte de déchets (Nascimento, Buchmann & Real, 2016). Ces deux sollicitations font suite à mes travaux sur la méthode JDA (Jugement Différentiel d'Acceptabilité des pratiques) (Nascimento, 2009 ; Nascimento & Falzon, 2014).

Le développement de la culture de sécurité est pensé dans mes recherches et proposé dans mes terrains comme une construction foncièrement collective, irrégulière et discontinue. De ce fait, elle ne s'impose pas et ne se conduit pas comme un projet technocratique. Elle se vit au quotidien au travers d'interactions avec les objets du monde et les autres. Elle n'attend pas la présence d'intervenants externes, qu'ils soient consultants ou chercheurs, pour prendre place et se développer. « *Cela veut dire que les activités ont aussi une histoire propre. Des restes des phases anciennes des activités restent inclus dans les nouvelles qui se développent et l'analyse historique du développement est souvent nécessaire pour comprendre la situation récente* » (Wisner, 1997, p. 247).

Selon Hannez (1996), anthropologue fondateur de l'anthropologie urbaine et auteur de « *Complexity Culture* », nous ne pouvons plus prendre pour acquises les significations partagées au sein d'une culture. Les sociétés complexes contemporaines « *construisent systématiquement le non-partage dans leurs cultures, dans la mesure où leurs divisions du travail sont des divisions du savoir* » (p.44). Dans ce contexte, l'auteur propose de tenir pour problématique « *l'accomplissement même du partage culturel, et s'interroger sur la manière dont se construisent des genres et des degrés de non-partage entre cultures* » (Battegay, 2012, p. 10).

En reprenant cette proposition dans notre champ, s'interroger sur le non-partage dans la culture paraît utile et intéressant non seulement en termes de constat, mais en termes de développement. Les parties prenantes dans nos interventions ne partagent pas forcément les mêmes visions de la sécurité, ni de la qualité, entre autres. Ce non partage se présente comme un moteur pour la mise en place de méthodes visant le développement d'une *culture collective de sécurité* (Nascimento, 2009), où la conscience partagée à propos de la sécurité devient la conscience de ce que l'on partage et de ce que l'on ne partage pas, où le travail de tous prend une place importante dans le travail de chacun. « *Du coup, on peut penser que la diversité des positions au sein de groupes hétérogènes d'acteurs, constitue un moteur du développement de leurs activités* (Béguin, 2004). *On apprend de ce qui est différent, non de ce qu'on partage* » (Clot & Béguin, 2004, p.46).

Le développement culturel peut ainsi devenir une finalité de la recherche-intervention en ergonomie à condition de le considérer comme allant de pair avec une certaine idée du développement de l'activité qui peut être « provoqué » au travers de l'intervention, car « *c'est seulement en mouvement qu'un corps montre ce qu'il est* ». (Vygostki, 1978, p. 64). Il ne s'agit pas de se mettre au service du projet technocratique de changement culturel, dont le but est, nous l'avons vu, de passer d'une culture A à une culture B. En accord avec Yves Clot, nous pensons qu'en matière de développement rien ne peut être prévu d'avance car « *le réel se charge de transformer le développement attendu en histoire inaccomplie* » (Clot, 2017, p. 10), et ce chemin doit assumer la marche du connu vers l'inconnu, vers des solutions concrètes et réversibles auxquelles personne n'avait songé auparavant.

Les démarches réflexives sont une piste « technique » dans ce sens, qui commencent à faire leurs preuves au sein de la discipline (Mhamdi, 1994 ; Mollo & Falzon, 2004 ; Mollo & Nascimento, 2013 ; Thébault, 2013 ; Rocha, 2014 ; Casse & Caroly, 2017). Même si cette technique dit très peu sur quoi doit porter concrètement la réflexivité (ses objets et ses moyens) (Schneuwly, 2012), elle m'a permis de poser les premiers jalons théoriques de la méthode JDA. M'inspirant des approches développementales de la culture et notamment de Bruner (2006),

j'envisage désormais cette méthode comme un outil réflexif individuel et collectif qui élargit la notion abstraite de réflexivité aux processus dialogiques de confrontation de pratiques médiés par des récits de situations de travail, ancrés dans la culture.

Avant de présenter les nouvelles lectures de mes recherches à ce sujet, il m'a semblé nécessaire et utile de faire un détour sur quelques-unes des difficultés historico-culturelles de l'ergonomie lorsqu'elle se propose d'« accompagner le changement » dans un cadre de relations santé/sécurité et travail dominé par l'idéologie gestionnaire. Puisqu'il est maintenant admis que la recherche en ergonomie vise à produire non seulement des modèles de l'activité des travailleurs observés, mais aussi des modèles de l'action ergonomique de transformation (Petit, Querelle & Daniellou, 2007), tout praticien réflexif en ergonomie devrait se poser la question de la généralisation de ses méthodes d'intervention. Ceci prend davantage d'importance dans le cadre de la transmission de ces méthodes dans la formation des futurs ergonomes. Comment pouvons-nous en tant qu'ergonomes, consultants ou chercheurs, intervenir sur le changement (développement culturel ou autre) sans tomber dans les pièges de l'injonction managériale au changement, sans renforcer les dispositifs et les outils de contrôle du travail, cristallisé dans des artefacts matériels et symboliques figés ? Cette question en appelle une autre relative aux partenaires sociaux qui commandent et mettent en place des projets de changement et avec lesquels les ergonomes doivent s'associer dans une lutte de cultures pas toujours explicitée : « *Comment la gestion peut-elle soutenir une conception développementale de l'activité quand elle-même se trouve coincée dans le présent ?* » (Gaudart, 2013, p. 225).

## **2. Depuis le tournant gestionnaire, où en sommes-nous dans la bataille du travail réel ?**

### **2.1 La pensée managériale hégémonique**

L'organisation scientifique du travail (OST), par sa rationalisation<sup>47</sup> technique en temps et tâches, naît d'une volonté de refermer la réalité du travail dans un système cohérent, dénué de tout conflit d'ordre économique et social. Je prends appui ici sur un article de François Vatin (2008), mais la littérature qui soutient ce postulat est vaste (pour des exemples récents voir : Linhart, 2015, Chanlat, 2018).

L'OST se fonde sur des principes rationnels pour définir l'idée de la « juste tâche » et de la « juste paie » au bénéfice collectif. Avec l'OST se crée ainsi un corps intermédiaire dans les relations de pouvoir dans le monde industriel, la figure de l'ingénieur conseil qui définit le « *one best way* » (Gilbreth, 1925), et celle du cadre qui contrôle et organise le travail. Les travailleurs sont dépossédés de leur pouvoir de marchandisation de la force de travail, ils ne sont plus les organisateurs de leurs « temps et mouvements », désormais chronométrés, parcellisés, standardisés. Ils sont réduits à une place impossible et invivable, celle d'exécutants dont la pensée n'est pas souhaitée. C'est ainsi que l'intelligence des travailleurs a été niée avec beaucoup d'énergie durant un siècle. F. W. Taylor disait qu'elle est nocive pour le travail. H.

<sup>47</sup> La rationalisation au sens de Morin (2005) vise à exclure, mettre de côté, nier, tout ce qui dans la réalité contredit son système cohérent. La rationalité, elle, n'a pas la prétention d'épuiser le réel dans un système logique et cohérent. Elle vise à faire dialoguer notre esprit qui crée des structures logiques et le réel qui lui résiste, en admettant que ces structures sont insuffisantes et ne rendent compte que d'une partie du réel.

Ford, considérait que le travailleur pouvait laisser son intelligence dans son chapeau en entrant dans l'usine (Wisner, 1994).

Des tenants de la pensée positiviste des sciences du travail du début du XX<sup>ème</sup> siècle - qui se développait en France précédemment aux travaux de Taylor – ont réagi négativement au succès de l'OST. Jules Amar, par exemple, considérait que « *le système Taylor est insuffisant au point de vue physiologique. Le savant américain n'avait pas les moyens d'apprécier le degré de fatigue, de connaître la vitesse, le rythme, l'effort, qui, pour un travail maximum, n'exige que la plus petite dépense d'énergie* » (Amar, 1914, p. 606). Si ces auteurs partagent avec Taylor le projet de résolution de la question sociale par des méthodes rationnelles, ils estiment que Taylor donne des mauvaises réponses à des bonnes questions, et qu'il renforce le pouvoir patronal sans le contrepoids de la science (positiviste). D'après Vatin (2008) les sciences du travail du début du siècle avaient l'ambition de définir, elles-mêmes, l'optimum productif, sur la base d'un savoir positif. L'auteur les différencie de l'ergonomie des pionniers, qui a été conçue comme un dispositif correctif, fixant des limites aux organisateurs et aux gestionnaires à la recherche de l'optimum productif.

Malgré l'absence de scientificité, l'OST avait en sa faveur la simplicité idéologique de son système et l'intelligence aveugle de ses disciples. La production passe d'un champ clos où s'affrontent capital et travail - dans une bataille entre acheteurs et vendeurs de la force de travail - à un champ réglé par un corps intermédiaire qui se fonde sur des principes rationnels, dits scientifiques. Dans l'entre-deux-guerres, les ingénieurs et cadres prennent le pouvoir dans l'usine et les principes de l'OST sont affinés et développés avec des répercussions encore actuelles (Vatin, 2008)<sup>48</sup>.

C'est ainsi qu'avec une forte contribution initiale des praticiens et des consultants, la pensée managériale a connu un grand développement depuis le XX<sup>ème</sup> siècle et s'est constituée comme un champ social au sens de Bourdieu, ayant son incarnation dans la figure sociale du manager (Chanlat, 2008). Réhabiliter l'intelligence au travail reste ainsi d'actualité en ces temps de normalisation (Perrenoud, 2013).

## 2.2 La bataille du travail réel

Alain Wisner et son équipe ont consacré une grande partie de leur œuvre à démontrer que l'intelligence des travailleurs n'est pas limitée à la haute qualification ni à un milieu social ou géographique donné. L'étude de 1967 menée avec des opératrices spécialisées de l'industrie électronique, et celle de 1969 conduite chez Thomson Brandt (au travers de l'observation participante de Catherine Teiger) constituent un tournant historique dans l'analyse du travail réel et la mise en évidence de l'intelligence des travailleuses (Teiger, 2006).

Ceci a été possible grâce à l'analyse ergonomique du travail (AET) naissante, qui fait apparaître au plan conceptuel une avancée importante sur l'approche de l'humain au travail. « *L'apport décisif de l'ergonomie à la théorie du travail est d'avoir fait apparaître le caractère incontournable, inexorable, inépuisable et toujours renouvelé du réel dans le travail* (Wisner, 1995). » (Dejours, 2018, p.13).

<sup>48</sup> En France, le modèle Tayloriste représenterait 11% des formes d'organisation du travail parmi quatre modèles étudiés (les autres sont *Apprentissage discrétionnaire* : 38%, *Production en flux tendus* 33,3% et *organisation simple* : 17,7%). Source : Lundvall (2011) cité par Boyer (2018) dans *Mercure* (2018).

Ce type de positionnement était présent dans les écrits des pionniers de l'ergonomie qui prenaient de plus en plus de distance avec le mécanicisme et le positivisme dominants au moins jusqu'au milieu du XXe siècle. Sznelwar et Le Doaré (2006, p.28) nous rappellent que même si Wisner est prudent car il ne propose pas de créer une rupture paradigmatique radicale, « à aucun moment, il ne propose une simplification de la réalité, même s'il oriente ses actions et ses propositions sur des segments du travail réalisé dans des situations réelles (Wisner, 1972). » Si l'ergonomie a su rendre compte du réel du travail, c'est-à-dire cette partie qui échappe aux programmations à partir de structures logiques, il semble admis aujourd'hui, en suivant les travaux de Yves Clot, qu'il n'est pas question d'adopter une rationalisation du travail réel, en l'enfermant dans le réalisé. Les méthodes de confrontation se sont développées en ergonomie dans ce sens (Mollo & Falzon, 2004). J'y reviendrai dans le point 2.

En lisant les écrits des pionniers, nous en déduisons que « *La bataille du travail réel* » d'Alain Wisner et de son équipe s'inscrit dans une sorte de rapport de force entre ingénieurs et organisateurs d'un côté et travailleurs de dernière ligne de l'autre. « *Aucune politique industrielle ou sociale, aucune recherche sur le travail, ne pouvait valoir à ses yeux si elle n'intégrait pas l'idée de l'intelligence des travailleurs construisant des réponses élaborées dans des situations toujours plus complexes qu'il n'y paraît.* » (Daniellou, 2006, p. 30). Les rapports de force se construisent dans la négociation de l'ordre productif, qui n'élimine pas les asymétries de pouvoir entre parties en présence, mais règle provisoirement ses inégalités autour d'une zone de convergence acceptable par les différents côtés (de Terssac, 2011).

Ce que j'interprète comme une tentative d'équilibrer les inégalités de pouvoir dans l'entreprise passait alors par des alliances d'abord avec les syndicats puis entre les ergonomes et les ingénieurs. « *Dans le monde réel, affirme-t-il, (Wisner, 1982 et 1995a), il n'y a pas de problème donné, comme dans l'école traditionnelle où l'énoncé du problème porte en lui-même la solution par le recours à certains algorithmes. Dans la situation réelle, il n'y a pas de problème donné, il y a diverses solutions possibles ; la construction même du problème peut être enrichie, plus ou moins, avec l'incorporation de nouveaux aspects, de nouveaux points de vue.* » (Sznelwar & Le Doaré 2006, p.19). Entre les années 1970 et 1980 les AET effectuées dans les entreprises vont se multiplier, aidant à formaliser les méthodes de la discipline et à forger les outils d'une pratique de l'analyse du travail qui pourra être enseignée. Conjointement, des démarches sont engagées pour introduire l'ergonomie dans les entreprises au sein des bureaux des méthodes, là où sont conçus puis élaborés les dispositifs techniques de production.

Le tournant de la conception apparaît ainsi en ergonomie dans la fin des années 80 - avec l'arrivée d'ingénieurs comme François Daniellou<sup>49</sup> au laboratoire du Cnam - comme prenant appui et contribuant à la bataille du réel, en faisant valoir l'intelligence des travailleurs dans les projets de conception de leurs propres conditions de travail (matérielles ou symboliques). Il ne s'agissait pas seulement de reconnaître le travail réel, mais aussi de lui accorder une place centrale dans les solutions d'amélioration ou de transformation, construites par des acteurs sociaux de statuts et hiérarchies divers. Ainsi, dans les années 90, les ergonomes ne font plus seulement un état de la situation, en forme de diagnostic, mais accompagnent les transformations du travail dans le cadre notamment de conduites de projets industriels, organisationnels, de formation (Jackson Filho, 1998). La bataille du réel, le point de vue de l'activité, est commencement et fin pour faire évoluer les « représentations » des acteurs et influencer les choix de conception (Garrigou, 1992). Les différentes contributions dans ce sens font écho aujourd'hui dans les organisations comme dans la littérature ergonomique, et ce grâce

<sup>49</sup> Ceci est présenté de la sorte dans le documentaire « Histoire(s) de l'ergonomie. Le Temps des Pionniers », publié par Octarès.

à la fois au travail des consultants, praticiens et chercheurs en ergonomie (Daniellou, 2015) ; et au travail de collègues qui s'intéressent à l'activité des ergonomes dans les projets de conception et de leurs rôles sociaux dans l'actualisation de la bataille du réel dans ces lieux de négociation et de décision.

Or, depuis le tournant gestionnaire observé avec plus de force et analysé avec plus d'acuité les 30 dernières années, comme discuté dans le chapitre 3, où en sommes-nous dans la bataille du travail réel ? Le « *Je me demanderais ce que la société attend de nous* » d'Alain Wisner en 1995 en réponse à comment referait-il sa leçon inaugurale, peut-il être interprété comme un (r)appel vers le chemin éthique et politique - emprunté par l'ergonomie dans ses débuts - à ceux qui sont dans les positions de production des idées en ergonomie ? La tâche est immense et les enjeux considérables, mais il n'y a pas d'autre voie : il ne s'agit pas simplement de « réactualiser l'héritage » des initiateurs de l'ergonomie francophone, mais surtout d'en propager la puissance et la promesse déstabilisatrice d'un renversement de paradigme à propos des savoirs et savoir-faire et de qui les détient, ajoutée à une capacité accrue de repenser le rapport au travail sous un nouvel angle. C'est ce à quoi travaillent certains chercheurs en ergonomie, dont je prends l'inspiration pour ma pratique pour « *produire des concepts fonctionnels exacts qui permettent de rendre compte de l'expérience des milieux de vie et de travail et qui sont susceptibles de contribuer, durant la conduite de projet [de recherche ou d'intervention], au développement de réalités professionnelles viables* » (Béguin, 2010, p. 11).

### **2.3 Mener bataille sans renforcer l'idéologie managériale : un défi dans les recherches-action à propos des changements organisationnels et culturels**

Face au tournant gestionnaire, le discours de ceux qui produisent des idées en ergonomie contribue à façonner le cours du monde dans un sens qui n'est pas neutre. Alors comment mener bataille ?

Dans la préface de la nouvelle édition de *L'ergonomie en quête de ses principes*, François Daniellou (2015) donne quelques indications sur les tâches du présent pour l'ergonomie, après avoir formalisé les évolutions scientifiques majeures qui viennent interroger les relations entre connaissance scientifique et intervention ergonomique. Pour l'auteur, « *les tâches du présent pour les ergo-disciplines sont de faire une résurgence des points de vue du travail dans tous les processus de décision* », avec des nuances de taille par rapport à des formalisations d'il y a 20 ans. Le déplacement est clair. La bataille du travail réel n'est plus seulement menée avec les ingénieurs et concepteurs, mais également avec des managers et décideurs.

Elle ne se pose plus seulement entre ceux « qui savent » et qui produisent des règles et des dispositifs techniques pour encadrer les pratiques, et ceux qui « exécutent », les travailleurs en dernière ligne. Même les ingénieurs et managers sont pris dans des injonctions qui ne concernent plus seulement la place du savoir et du savoir-faire comme forme de pouvoir ou d'émancipation. Parce que derrière ceux qui « savent », il y a ceux qui « mesurent » et qui « évaluent » non seulement les résultats du travail, mais aussi les ressources humaines pour le réaliser. Mais derrière ces outils et ceux qui mesurent et évaluent les résultats du travail, il y a ceux qui décident dans une économie néolibérale. Qui décident de la simplification, de la réduction des effectifs, de la flexibilisation des ressources, etc. Dans ce champ de bataille, il y a également ceux qui résistent, qui dénoncent, qui tombent malades, qui s'absentent, qui inventent de nouvelles issues. Si nous savons, en tant qu'ergonomes, nous placer du côté du travail réel pour mener bataille, il me semble que nous devons rester attentifs quant aux formes et dispositifs d'intervention, afin de ne pas renforcer l'idéal managérial qui est celui d'une

maîtrise des comportements, lors d'une conduite des projets de changements en le pensant majoritairement au niveau de la structure organisationnelle.

Il me paraît évident que même dans un monde binaire et caricatural entre ceux qui savent et ceux qui font, ces questions ne sont pas simples à instruire puisque cette dichotomie réductrice est indéniablement traversée par des rapports de pouvoirs, inscrits historiquement et socialement dans la société capitaliste. Les travaux de Wisner, Laville, Duraffourg, Teiger témoignent bien d'une prudence révélatrice des enjeux dans lesquels l'intervention ergonomique est prise dès ses débuts : « *Bien qu'il n'ait pas soutenu la nécessité de changements radicaux dans la conception des tâches, car, pour lui, dans les années soixante, l'ergonomie n'a pas à s'occuper des questions liées à l'organisation du travail, Wisner pense que les tâches peuvent aussi évoluer et créer des conditions plus favorables à la santé physique et mentale des travailleurs et plus propices aux intérêts économiques. Il avance avec prudence, car les améliorations proposées pour le poste de travail, principalement si l'on accorde de l'importance aux aspects physiologiques, ne conduisent pas forcément à la création de meilleures conditions pour le travailleur, mais peuvent aboutir à l'augmentation des cadences et à l'aggravation de la situation. C'est à une leçon d'humilité qu'il nous convie en évoquant les limites de la connaissance existante et la nécessité d'évoluer pour être en mesure de traiter de questions de plus en plus complexes (Wisner, 1966).* » (Sznelwar & Le Doaré 2006, p.9).

Tout ergonomiste sera d'accord : le fait de traiter de questions de plus en plus complexes n'enlève pas le principe de prudence, c'est même l'inverse. Avec l'évolution de la discipline et du métier et la prise en compte de questions d'ordre organisationnel, des consultants comme des enseignants-chercheurs ont vu le souci de la transformation des situations de travail, ce qui caractérise l'ergonomie francophone, être élargi à la demande de l'accompagnement du changement organisationnel. La participation des ergonomistes aux projets organisationnels est un fait qui réaffirme le nouveau paradigme de la pratique professionnelle de cette discipline (Jackson, 1998). Des recherches-actions fondatrices ont été menées dans le domaine depuis maintenant quelques dizaines d'années (par ex. Garrigou, 1992 ; Carballeda, 1997 ; Petit, 2005).

Parlant de modèles mécanicistes de l'organisation, Johann Petit alertait sur ceci : « *le postulat majeur souvent fait, par les « initiateurs et conducteurs » du changement, est qu'il suffirait de modifier la structure de l'organisation et de la faire accepter et appliquer pour que le changement soit efficace, et en conséquence, que la performance de l'entreprise soit améliorée* » (Petit, 2005, p.102). L'ergonomie défend donc l'idée qu'il est possible aux ergonomistes de **contribuer à l'instruction et à l'élaboration de choix organisationnels** en tenant compte des interactions sociales à l'œuvre dans une organisation (Carballeda, 1997). Ce principe fonde une tradition francophone de la pratique ergonomique dans l'accompagnement des projets de transformation des situations de travail, qui ne semble plus à démontrer (Jackson Filho, 1998). L'ergonomiste apparaît dans les projets comme acteur de la conception, comme co-concepteur, s'inscrivant dans les structures existantes dans l'entreprise où les adaptant au besoin du projet (Béguin, 1997). Les enjeux de la « participation » des salariés et des objets intermédiaires dans la conception se sont confirmés et précisés (Barcellini, Van Belleghem et Daniellou, 2013), avec des méthodes qui peuvent avoir un pouvoir normatif sur les pratiques.

Des évolutions actuelles visent à progresser dans la conception d'une *organisation capacitante* et donnent le sentiment que **c'est l'ergonomiste qui structure la conduite du projet du changement**, y compris en proposant les instances de décision et de suivi qui lui semblent nécessaires (Arnaud, 2013 ; Raspaud, 2014 ; Barcellini, 2015). De co-concepteur, l'ergonomiste deviendrait-il l'initiateur et le concepteur du changement organisationnel face à une demande d'amélioration des situations de travail ? Entre accompagnement du changement et production

de connaissances, quel est le rôle du chercheur en ergonomie ? A des degrés divers, ses recherches participent à la transformation de la structure organisationnelle, en proposant des dispositifs de conception capacitants (Thomas, 2018). On y voit une contribution à la formalisation de la pratique du chercheur-intervenant et des méthodes adaptées *in situ* visant la durabilité de la démarche (Carta, 2018). Le défi est non seulement de montrer l'importance de l'activité pour concevoir l'organisation sous son prisme structurel comme le font les organisateurs, mais aussi au travers de multiples interactions entre les différents acteurs : « *concevoir une organisation du travail relève d'un processus qui doit figer une structure qui par nature n'est pas figée du fait de la dynamique de l'activité. Ici, réside tout le paradoxe de la conception organisationnelle.* » (Lecoester, 2017, p.2). Le point de vue de l'activité est donc, comme dans l'ergonomie de conception en général, de favoriser une autre conception de la tâche, « *au double sens de façon différente d'en comprendre la nature, et de façon différente d'en attendre des effets pratiques* » comme le précise Hubault (2015, p.103). Une grande difficulté pour l'intervention ergonomique se pose ainsi depuis qu'elle commence à s'occuper des affaires d'organisation puis de la conception organisationnelle : comment s'associer avec la gestion ? Comment se démarquer de la gestion ? Comment mener la bataille du travail réel sans renforcer l'idéologie managériale ?

Ces questions ont été traitées dans un numéro spécial de la revue brésilienne « *Produção* » en 2000, lors d'un *débat par écrit* concernant les relations entre le projet organisationnel et l'ergonomie de l'activité. Salerno, ingénieur de production et enseignant-chercheur, proposait sa vision de ces relations, suivie de deux répliques préparées par Lima et Jackson Filho, ergonomes et enseignants-chercheurs, et enfin d'une autre réplique réalisée par Salerno. Après avoir indiqué les possibilités de coopération entre la gestion et l'ergonomie de l'activité, Salerno (2000) nous met en garde quant aux obstacles, notamment en cas d'intervention dans des systèmes de production du type industrielle, où les grandes définitions de l'espace d'action sont cristallisées dans les artefacts. L'ergonome est limité dans ce cas à proposer quelques améliorations qui seront audibles par les organisateurs, sans pouvoir changer des aspects structurants de l'organisation (réduction de la cadence, augmentation des effectifs, réduction du volume de production, etc.). Jackson Filho (2000) y répond à travers son expérience dans une unité de fabrication où la collaboration entre les ergonomes et les gestionnaires peut favoriser la construction d'une argumentation convaincante sur les nouvelles formes d'obtention d'efficacité productive et de valeur, à confronter avec la logique réductionniste, typiquement comptable. Coutarel, Daniellou et Dugué (2003, p.14) partagent une expérience dans ce sens lors de la conception d'une chaîne d'abattage de canards gras, où « *les enjeux de qualité autour du poids des magrets ont amené la direction à ralentir les cadences – la cadence est passée de 1050 canards par heure à 600 canards par heure – pour permettre une meilleure récupération de la matière, tout en enclenchant un programme conséquent de formation pour tous les opérateurs de l'atelier de la découpe avec un cabinet conseil spécialisé* ».

Mais les interventions ne tournent pas toujours de cette manière positive. Lima (2000) précise, en réponse à Salerno (2000), que c'est bien une donnée de la réalité de la production et du travail, celle de séparer les questions organisationnelles (stratégie/structure), des questions économiques et du travail réel, immédiat. Pourtant, l'auteur considère que les accepter comme telles c'est « *abandonner toute perspective critique de l'état actuel des choses* » (Lima, 2000, p. 79). Son point de vue appuie une vision de la démarche ergonomique comme sociale et non comme simplement technique (celle-ci caractérise l'OST), ce qui rend difficile une intégration entre les points de vue de l'ingénierie ou de la gestion avec ceux de l'activité comprise en

ergonomie. De ce fait, je suis complètement Lima (2000) lorsqu'il estime que ces disciplines<sup>50</sup> ne doivent pas être considérées comme complémentaires, mais plutôt comme concurrentes, dans le sens où elles mobilisent des démarches différentes qui disputent un même champ (situations de travail) à partir de perspectives très souvent divergentes. Le débat ouvert entre chacune de ces disciplines à partir des théories et pratiques d'intervention, où chacune défend une synthèse particulière de l'activité et de l'organisation, permettrait d'avancer sur des possibles collaborations et d'éviter les propositions parfois hâtives concernant une somme harmonieuse de leurs contributions.

M'inspirant de ces riches controverses, je considère que mener la bataille du travail réel sans renforcer l'idéologie managériale, qui voit dans celui-ci un volet mécaniciste, **c'est (re)situer l'ergonomie dans son héritage ancré dans la prise en compte du travail réel comme activité sociale et culturelle, productive et constructive, déployée dans une lutte de cultures qui trouve ses origines dans les points de vue divergents sur ce que travailler veut dire.** L'enjeu est *non seulement (de) prévenir les effets négatifs sur l'homme et la production de l'innovation technique, non seulement (d') ajouter quelques outils supplémentaires (des automatismes, des systèmes experts) et (de) penser la conception d'ensemble d'une façon qui aide effectivement l'homme en situation, mais aussi et surtout participer à une production sinon d'une humanité souhaitable, du moins d'un aspect inhérent à une telle humanité souhaitable* » (Theureau, 2004, p. 22). Je ne me fais guère d'illusion que dans le monde capitaliste cette inscription est plus de l'ordre de l'utopie possible (Wright, 2010), que du réalisable dans l'immédiat, comme le reconnaît Theureau lui-même. Soulignons cependant que des approches de la théorie de l'activité visent justement à dépasser l'horizon du capitalisme en cherchant à prendre en charge des « *Runaway Objects* » mobilisant des systèmes d'activités hétérogènes (Engeström, 2009). C'est ainsi que je m'accroche à cette phrase d'Eduardo Galeano pour penser que l'ergonomie est une discipline qui peut tenter quelque chose dans ce sens : « *L'utopie est à l'horizon. Je fais deux pas en avant, elle s'éloigne de deux pas. Je fais dix pas de plus, elle s'éloigne de dix pas. Aussi loin que je puisse marcher, je ne l'atteindrai jamais. À quoi sert l'utopie ? À cela : elle sert à avancer* ».

### **3. Des démarches réflexives à l'approche développementale : implications méthodologiques pour accompagner le développement culturel**

#### **3.1 De l'opérateur analyste de son propre travail au praticien réflexif : qu'avons-nous perdu de vue ?**

« *Dans la meilleure tradition ergonomique (Daniellou, 1996 ; Teiger et Laville, 1991 ; Leplat, 1997), les méthodes de connaissance associent de façon diversifiée les protagonistes d'une situation de travail à son analyse* » (Clot, Faïta, Fernandez et Scheller, 2000, p. 1).

Dès les années 70, Catherine Teiger et Antoine Laville ont développé une méthode d'analyse du travail « à distance » des locaux de travail, car ceux-ci étaient difficilement

<sup>50</sup> Nous faisons ici référence à un type de pratique de gestion désincarnée, ancrée dans un paradigme de mesure et de contrôle, bien dénoncée par les sciences du travail (Dujarier, 2015). La discipline « sciences de gestion » n'est bien évidemment pas un ensemble homogène, tout comme l'ergonomie, ce qui nous demande du discernement afin de nuancer ces propos et de les situer au sein de chaque contexte d'intervention et d'interaction avec des gestionnaires. Le *Critical Management Studies*, par exemple, est un courant qui fait une critique à la gestion à partir de l'intérieur.

accessibles avant les lois Auroux de 1982. La méthode se fondait sur la parole des participants provoquées par des questionnements de « type maïeutique » de la part des ergonomes (Teiger & Laville, 1989). L'idée fondatrice est celle largement admise aujourd'hui en ergonomie selon laquelle les opérateurs sont des experts de leur travail, l'unique expertise « externe » étant à proscrire<sup>51</sup>.

C'est dans cette mouvance que l'ergonome brésilienne Leda Leal Ferreira<sup>52</sup> a proposé la méthode ACT (Analyse Collective du Travail), qui s'inspire de l'AET (Ferreira & al. 1992), mais en inversant le principe : « à l'inverse de ce qui se passe avec l'AET, réalisée par les chercheurs avec la participation des travailleurs, dans l'ACT l'analyse est réalisée par les travailleurs, avec la participation des chercheurs » (Ferreira, 2016, p.225). Le point central de la méthode est la description de l'activité par un groupe de travailleurs, syndicalistes ou non, réalisée en dehors des locaux et des horaires de travail (généralement dans les locaux des syndicats). A partir de la question initiale : « *que faites-vous dans votre travail ?* », les sessions qui durent environ 2h, ont pour objectif la construction d'une narration collective à propos des difficultés et ressources liées à l'expérience vécue (physique, psychique et sociale) des situations de travail. Ces connaissances visent à faire connaître le travail réel des professionnels de secteurs variés, outillant notamment les négociations syndicats-patronats pour l'amélioration des conditions de réalisation du travail. L'ouvrage sur le travail des pilotes de l'aviation civile brésilienne en devient une référence importante (Ferreira, 1992). Ce type d'action ergonomique est proche de celle développée par Teiger et al. (1982) dans le cas de l'analyse du travail des rotativistes dans une imprimerie française. Ces deux auteurs ont eu l'occasion de raconter le rapprochement entre ces deux expériences - distancées dans le temps et dans l'espace - lors d'une communication à propos de la dynamique recherche-formation-action en collaboration avec des syndicats (Teiger & Ferreira, 2013).

Depuis, les méthodes indirectes d'analyse du travail en ergonomie se sont développées et légitimées<sup>53</sup>, proposant une analyse réflexive de l'action en dehors du cadre de l'activité productive. En effet, toute activité a une dimension productive, orientée vers le sujet et les objets de sa tâche, qui consiste à transformer le réel (matériel, symbolique, social), et une dimension constructive, consistant à se transformer soi-même en transformant le réel (Samurçay & Rabardel, 2004). Le temps de l'activité productive est celui du cours de l'activité, tandis que le temps de l'activité constructive présente un autre empan temporel, un temps long qui va bien au-delà de l'action, celui du développement de l'individu. Posé de cette manière, nous comprenons les multiples intérêts de l'analyse réflexive de l'action pour l'activité productive et constructive : apprentissage, développement de compétences, construction de l'expérience

<sup>51</sup> En radicalisant cette proposition, il est nécessaire d'ajouter que les écrits de Theureau et Pinsky (cité par Theureau, 2004) vont dans ce sens en posant le principe épistémologique du primat de l'intrinsèque en ergonomie.

<sup>52</sup> Leda Leal Ferreira, grand nom de l'ergonomie brésilienne, a été formée au Cnam dans la fin des années 70 et a poursuivi sa carrière dans la recherche comme responsable du service d'ergonomie au sein de la FUNDACENTRO, institut de recherche sur la santé et la sécurité au travail attaché jusqu'à 2018 au Ministère du Travail. Elle a publié des ouvrages en collaboration avec des travailleurs et des syndicats à partir de l'ACT dans différentes professions (par ex. : le travail des pilotes, le travail des agents pétroliers, le travail des pêcheurs, le travail des enseignants...). Elle a pris sa retraite en 2012, mais continue à participer aux débats sur les questions de santé et sécurité au travail dans le contexte brésilien de plus en plus fragilisé par des politiques néolibérales d'extrême-droite.

<sup>53</sup> Ces pratiques ont dû être négociées et légitimées dans la culture, en s'affranchissant du genre professionnel de l'ergonomie francophone de l'époque. Comme le raconte Teiger (2016), dans les années 70, Wisner était réticent aux méthodes indirectes, dénuées de « l'objectivité » de la science obtenues notamment par la mesure des contraintes du travail.

professionnelle, etc. Puisque les compétences présentent une dynamique, celle-ci est favorisée par l'utilisation des résultats de l'action qui se traduisent dans l'activité par « *des évolutions des représentations (fonctionnelles) des situations et de leur gestion* » (Weil-Fassin & Pastré, 2004, p.221).

Ces affirmations sont partagées en didactique professionnelle, où le développement des compétences combine le rôle de l'apprentissage par l'action et celui de l'apprentissage par l'analyse de l'action : « *c'est l'articulation de ces deux moments qui est probablement caractéristique de la construction de l'expérience professionnelle* » (Pastré, 2005, p.9). En clinique de l'activité, les méthodes réflexives (de confrontation à partir de vidéo du travail ainsi que la méthode du sosie développée par Oddone) forment le socle de la clinique tournée vers le développement de l'activité visant à transformer les expériences des personnes en « moyens de vivre d'autres expériences ». En ce sens, ceci signifie développer leur pouvoir d'agir, c'est-à-dire « *étendre le pouvoir d'action des collectifs de travailleurs dans le milieu de travail réel et sur eux-mêmes* » (Clot, 2001). La proposition d'une ergonomie constructive (Falzon, 2013) a renforcé les discours sur la nécessité d'instaurer la pratique réflexive au travail comme un instrument de l'activité constructive. A tel point que nous avons avancé que « *l'objectif pour l'ergonomie n'est plus seulement, comme par le passé, de mettre en évidence les savoirs et savoir-faire développés par la pratique. Elle doit accompagner ce mouvement par des méthodes appropriées, réflexives* » (Mollo & Nascimento, 2013, p. 208).

Les implications de ces affirmations liées à la réflexivité sont ainsi nombreuses et ouvrent des voies renouvelées à la conceptualisation de la dynamique l'activité, de l'apprentissage et du développement. On comprend alors le succès mondial de la formule de « praticien réflexif » proposée par Schön, qui prône un type de professionnalisation en rupture avec le modèle de l'épistémologie de la rationalité technique, appliquée par des experts : « *les processus de réflexion en cours d'action ou sur l'action se situent au coeur de « l'art » qui permet aux praticiens de bien tirer leur épingle du jeu dans des situations d'incertitudes, d'instabilité, de singularité et de conflit de valeur* » (Schön, 1994, p. 77). L'auteur s'inspire de Dewey (1910), qui s'intéressant à l'être humain comme un être agissant, considère que celui-ci est à la fois capable d'agir pour transformer le monde et de prendre conscience des effets de ses actions sur le monde. Il peut ainsi les ajuster et mieux résoudre des problèmes. Ainsi, pour Dewey<sup>54</sup>, l'être humain apprend en agissant, mais à condition que cette action fasse état d'une réflexion rigoureuse et méthodique. Schön part de ces principes pour proposer une réhabilitation de la profession par la mise en évidence de la pensée réflexive par opposition à l'application de savoirs théoriques (Schneuwly, 2012). L'idée du « praticien réflexif » a profondément marqué la recherche sur l'activité des ergonomes (Petit, Querelle & Daniellou, 2007).

Dans un chapitre co-écrit avec Vanina Mollo, nous présentons un apport du point de vue de l'état de l'art à propos des différentes modalités de la pratique réflexive en ergonomie, leur particularité et les points en commun liés notamment aux bénéfices escomptés. A partir de Perrenoud (2001), qui s'inspire de Schön, nous avons parlé de pratique réflexive pour désigner cette forme de réflexion sur l'action, menée en dehors du cadre fonctionnel immédiat, et permettant l'analyse critique individuelle ou collective d'une situation de travail singulière ou d'une famille de situations. « *La réflexivité, entendue au sens strict d'un retour analytique et*

<sup>54</sup> Les idées de Dewey sur l'apprentissage par la réflexivité ont une forte influence sur d'autres courants de pensée, comme par exemple la recherche-action de Kurt Lewin (1948) et l'apprentissage organisationnel de Argyris (1993). Pour une introduction à ce sujet, voir le dossier de la revue *Approches inductives*, introduit par Guillemette (2016).

*critique sur sa propre action et sa propre pensée, prend la forme d'une activité mentale, parfois solitaire, parfois collective, voire inscrite dans des dispositifs institués* » (Perrenoud, 2013, p.16).

Il est certain que la réflexion comporte une dimension essentielle de tout travail. Néanmoins, sans mettre en cause l'intérêt de l'idée du « praticien réflexif », quelques critiques peuvent être énoncées à l'encontre des démarches réflexives qui se fondent sur les travaux de Schön en ce qui concerne les objets et les moyens servant de médiateurs à la réflexivité<sup>55</sup>. Je m'appuie sur Schneuwly (2012), didacticien, pour en avancer quelques-unes utiles à notre propos sur le développement de l'activité :

- la réflexivité est généralement présentée de manière abstraite, comme la capacité en général de prendre de la distance quel que soit le problème rencontré ; « *Cette abstraction fait que l'analyse ne porte pas sur les pratiques réelles, contradictoires, instrumentées qui portent en elles-mêmes le germe de développements possibles* » (p. 93).
- le sujet se trouve seul face à sa situation et la pensée est dirigée dans l'immédiateté vers la solution de problème : le sujet émet des hypothèses, la solution est appliquée et testée, la situation lui « répond ». L'origine sociale de la pensée est délaissée, quand bien même elle est présente dans les travaux de Dewey.
- les outils du métier sont pris en compte en dehors de leur dimension instrumentale inscrite dans une culture. Alors que nous savons que « *ce ne sont donc pas les outils seuls, mais la forme de leur incorporation dans l'activité qui permet la réflexion. Ils en restent néanmoins les éléments essentiels, la situation étant fondamentalement structurée d'abord par leur intermédiaire* » (p.81).

A partir de ces éléments, il nous semble que le rapprochement d'une idée d'un *opérateur analyste de son travail* - ce qu'a pu faire par exemple l'ergonomie, la didactique professionnelle ou la clinique de l'activité à propos des démarches réflexives - et celle d'un *praticien réflexif* défendue par Schön, risque de nous faire perdre de vue à la fois le contenu même de la réflexion sur l'action et son caractère historico-culturel. La question de l'outillage de la réflexivité devient de ce fait incontournable. Dans notre cas, cet outillage vise à favoriser les médiations cognitives et socio-culturelles à l'œuvre vers les apprentissages mutuels et le développement de la culture.

### **3.2 Viser l'apprentissage et le développement : mettre la culture en mouvement pour la voir advenir**

La question des outils culturels à utiliser dans une approche dialogique est stratégique pour l'ergonomie (Duarte, Conceição, Cordeiro, et Lima, 2008) et pas seulement dans le cadre des projets de conception d'artefacts comme également dans les espaces de discussion sur le travail (Rocha, 2014).

La réflexivité en dehors de l'action productive est appréhendée en ergonomie comme une pratique « *dans laquelle l'opérateur se donne comme objet de travail sa propre activité de travail* » (Falzon & Teiger, 1995, p. 10). Dans nos recherches le travail réel est précédemment analysé par les chercheurs et explicité comme base pour la discussion. Ces analyses fournissent des éléments sur l'activité afin de lui donner une « *forme dont la pensée peut se saisir, pour en parler, pour la manipuler, pour réfléchir individuellement et collectivement.* » (Béguin, 2007,

<sup>55</sup> Voir « Le virage réflexif en éducation : où sommes-nous 30 ans après Schön ? » (Tardiff, Borgès et Malo, 2012).

p. 378). Par ces méthodes indirectes, on se sert du travail réel « *comme trappe d'accès à l'activité inobservable, comme ressource pour interpréter les conflits du réel* » (Clot, 2011, p. 20). Il est admis en ergonomie que cette objectivation associée à la participation des travailleurs permet de la constituer en ressource susceptible de favoriser le développement de compétences (Teiger, 1995 ; Mollo, 2004), ainsi que de construire collectivement des solutions techniques (achat ou réparation de matériel par exemple) ou organisationnelles (répartition des tâches, horaires, formation, etc.) dont certaines pourront faire l'objet d'expérimentation. Cette double visée d'analyse et d'action suppose un management ouvert à une approche non normative et nous avons indiqué dans Mollo et Nascimento (2013) quelques « règles d'or » pour que la pratique réflexive puisse se déployer de manière à permettre des discussions nourries par le réel et visant des modifications viables et partagées : une centration sur le réel de l'activité - la régularité d'un collectif pérenne - l'élaboration et l'évaluation concertées des solutions – l'implication et l'engagement du management.

Les objets intermédiaires les plus souvent utilisés en ergonomie pour outiller la réflexivité sont des films (Mhamdi, 1994), des récits de situations (Mollo, 2004 ; Nascimento, 2009), des photos (Rocha, 2014) ou des chroniques d'action (Piney, 2015) mettant en exergue les conditions réelles (ou réalistes) de réalisation du travail. À partir de l'analyse conjointe de ces situations, il est possible d'accéder à des configurations d'éléments qui pourraient affecter la santé des travailleurs et la qualité du travail. Cela implique dans certains cas de favoriser la confrontation des cultures des travailleurs de dernière ligne à celles d'autres acteurs de l'organisation, afin de travailler sur les négociations nécessaires au *travail d'organisation* (de Terssac, 2011). Dans nos termes, il s'agit d'organiser *la lutte de cultures* pour lui trouver une issue acceptable socialement et subjectivement pour tous et chacun. Comme je l'ai énoncé, dans cette *lutte de cultures*, le caractère composite de la culture elle-même devient l'enjeu des analyses et du développement culturel, dont les frontières se redéfinissent constamment. Le contenu des situations discutées est à ce titre fondamental. L'idée est de les outiller à partir des conflits, des contradictions qui se présentent dans l'activité des différents sujets, et qui si elles demeurent non discutées peuvent impacter leurs santé et/ou la qualité de leur travail. Ces situations doivent être porteuses *des germes du développement possible* (Schneuwly, 2012).

Mes premiers travaux ont fait appel à l'idée de l'activité réflexive dans le champ de la sécurité des patients, afin de développer une *culture collective de sécurité* en radiothérapie (Nascimento, 2009). L'accent sur les aspects collectifs de la culture était nécessaire puisqu'il s'agit d'un collectif transverse avec des professionnels issus de cultures de métier différentes, où le non-partage dans la culture a été observé et analysé dans le chapitre précédent. Sans avoir beaucoup conceptualisé à l'époque l'idée de développement, je considérais celui-ci comme un résultat plus au moins direct des confrontations de points de vue dans un collectif transverse à propos de la signification donnée aux risques et aux pratiques. Celles-ci étaient médiées par des récits<sup>56</sup> de situations non-nominales observées et sélectionnées par le chercheur. Ces objets ancrés dans la culture locale se présentent comme des vecteurs du dialogue donnant des opportunités à l'action et à la confrontation au champ de possibles. Ainsi, développer une culture collective de sécurité supposait de mettre en place des espaces de discussion sur le travail permettant aux acteurs impliqués de faire valoir leurs propres contraintes et exigences, de découvrir celles des autres et de décider ensemble des règles et de l'autonomie nécessaires.

Ces espaces de pratique réflexive, que nous pourrions également qualifier à la suite de Rocha (2014) d'espaces de débat sur le travail (EDT) ont connu un renouveau récent dans la

<sup>56</sup> Ces récits peuvent être considérés à partir de l'approche socio constructive de Bruner (1991) : ils ont une séquence ; contiennent une intrigue ou une séquence qui doit véhiculer du sens.

discipline et sont considérés selon plusieurs auteurs en ergonomie (Casse & Caroly, 2017 ; Barcellini, 2015), comme susceptibles de favoriser l'apprentissage voire le développement de l'activité. Ces auteurs suivent l'approche développementale récemment proposée par Falzon (2013), où le développement est traité à partir de la théorie des capacités d'Amartya Sen, qui parle des problèmes culturels relatifs à la liberté et à la justice. L'environnement favorable est considéré comme un facteur crucial pour qu'un individu exerce sa liberté et sorte de la pauvreté, par exemple (Nussbaum & Sen, 1993). Sen préconise alors la recherche de réussites potentielles non recensées dans la vie de chaque personne. L'action en vue du développement est comprise comme un moyen de libérer les potentialités d'une puissance d'agir supposée. Dans cette vision, le développement peut être vu de manière « verticale », comme la réalisation d'un potentiel, ou encore « *comme un accomplissement monotone d'un cycle d'événements déjà prévu* » (Dewey 2014 cité par Clot, 2017). Selon Béguin (2010) cette vision verticale du développement semble également à l'œuvre dans les travaux de Rabardel (2005) sur les capacités d'agir (ressources dont dispose le sujet) et le pouvoir d'agir (le déploiement effectif de ces capacités selon les conditions internes et externes du sujet).

Dans un cadre de dialogue entre concepteurs et opérateurs, Béguin (2010) a beaucoup insisté sur la question des *apprentissages mutuels* entre les formes de connaissance, de positions, de points de vue différents sur l'objet technique et sur l'activité. Durant la démarche *dialogique d'apprentissages mutuels*, la nouveauté conçue par les concepteurs provoque des apprentissages chez les opérateurs, et implique également des apprentissages en retour chez les concepteurs. Le caractère dialogique des échanges dans un processus de conception fait que « *le résultat du travail de l'un est remis en travail dans l'activité de l'autre, donnant lieu à une réponse* » (Béguin, 2013, p.152). Cette remise en travail résulte ainsi de la dynamique des interactions concepteur-opérateur et peuvent générer ce que Doise et Mugny (1997) ont appelé conflit socio-cognitif, caractérisés par :

- un déséquilibre inter-individuel du fait que chaque acteur est confronté à des points de vue divergents. Il en résulte une prise de conscience de son propre point de vue par rapport à ceux d'autrui.
- un déséquilibre intra-individuel qui se traduit par une remise en cause de ses propres représentations et de celles d'autrui.
- une rééquilibration intra-individuelle qui correspond à l'appropriation des solutions issues de la confrontation.

Selon Béguin (2008) ce sont les deux formes de conflits (socio-cognitifs et cognitifs) qui génèrent un développement de l'activité. Mais le développement de l'activité comprend non seulement une réponse à des perturbations par des mécanismes de compensation, mais également d'une construction nouvelle qui concerne les instruments et leurs fonctions, les compétences et leur conceptualisation, ainsi que les genres professionnels au sens de Yves Clot (Béguin, 2007).

Nous avons vu des prises de conscience à l'œuvre lors d'une confrontation collective outillée par des vidéos de l'activité d'ouvriers dans un abattoir au Brésil, sans pourtant pouvoir présumer qu'elles se traduisent par un développement effectif de l'activité (Nascimento et Messias, 2018). L'extrait ci-dessous présente un échange entre le salarié qui utilise la scie pour couper la carcasse du bœuf en deux (op 13, en amont de la chaîne) et le salarié de l'aval qui découpe la tête du bœuf (op 12).

- op 12, zone propre : *Vous voyez l'œsophage là ? Je dois le laisser bien lâché pour lui (l'opérateur de l'aval), car sinon, quand il va tirer, tout va tomber et il y a un risque de contamination.*
- op 13, zone sale : *Donc si je ne scie pas bien, ça va vous pénaliser ?*

- op 12, zone propre : *Complètement !*
- op 13, zone sale: *Désolé mec, je ne savais pas !*

Cette prise de conscience révèle un non partage dans la culture. Ce non partage engendré par la division du travail dans une chaîne d'abattage a des impacts sur la qualité du travail et la productivité, même s'il n'est pas l'unique responsable des problèmes de qualité du travail, puisque la scie en l'occurrence est de mauvaise qualité et coupe mal. La confrontation a conduit l'opérateur 13 à se rendre compte de l'activité de l'autre dans sa propre activité et vice-versa, ce qui lui a permis de trouver ainsi d'autres destinataires pour ses tentatives de bien faire son travail. Le développement potentiel de l'activité peut être ici redouté, souhaité ou empêché (par ex. si la scie coupe mal, comment bien couper sans me faire mal ? vaut-il la peine de se faire mal pour bien faire le travail pour un collègue ?). Pour l'opérateur 13, c'est bien une construction nouvelle à propos du sens et des significations, un développement culturel donc, qui peut trouver ou non ses reconfigurations effectives dans les pratiques productives.

Béguin (2008) parle d'un *développement de premier ordre*, qui serait celui du monde professionnels<sup>57</sup> et des versions du monde ; et d'un développement de second plan se référant à la construction d'un *monde commun* qui orchestre la polyphonie des mondes professionnels (Béguin, 2007). Le développement est compris ici de manière qualitative, les mondes professionnels pouvant se construire comme se détruire ; il peut ainsi être appréhendé comme un mouvement « horizontal » (Engeström, 1999) et « *l'ergonome peut y contribuer en favorisant la mise en place de situations construites pour l'occasion* ». (Béguin, 2010, p. 137).

A partir des approches historico-culturelles, je suis cette vision « horizontale » du développement de l'activité proposée par Béguin à la suite d'Engeström, où celui-ci est pensé comme « *learning what is not yet there* ». Les interactions sociales et culturelles sont ici placées au cœur de la démarche pour rendre compte des processus par lesquels les travailleurs construisent leur développement potentiel. Dans la lignée de Vygotski (1934/1997), je considère que les apprentissages mutuels précèdent le développement culturel, c'est-à-dire les reconfigurations du sens et de la signification, d'ordre privé (style) ou collectif (genre). En suivant Valsiner (2009), il y aurait une culture personnelle et une culture collective, dans un « transfert culturel bi-directionnel » : on internalise et on externalise les signes de la culture, ce qui ferait que la culture personnelle puisse être différente de la culture collective, même si les deux sont liées.

La méthode JDA se présente comme un instrument méthodologique qui permet de mettre les cultures des professionnels en mouvement par la confrontation interculturelle. Les recherches présentées dans la suite de ce chapitre se sont inscrites dans une volonté de favoriser ces confrontations avec des visées de trois types : l'apprentissage de l'usage de l'outil JDA comme un instrument de confrontation de pratiques, les apprentissages mutuels inter-métiers qui en découlent et le développement d'une culture collective de sécurité.

<sup>57</sup> « *Je définirai un monde professionnel comme un ensemble d'implicites conceptuels, axiologiques et pratiques qui forment système avec l'objet de l'action. Face à une situation de travail, un professionnel compétent mobilise une forme organisée, un monde professionnel, qui parfois évolue et se recompose, donnant lieu à des genèses professionnelles* » (Béguin, 2010, p. 11)

#### 4. La méthode JDA collective : contributions pour la formation à la gestion des risques

Dans le cadre d'une formation à la gestion des risques en radiothérapie, j'ai utilisé et adapté la méthode JDA présentée dans le chapitre 2 comme un instrument collectif de confrontation de pratiques inter-métiers et de délimitation des pratiques de travail acceptables. La demande a été faite par l'École de Formation Européenne en Cancérologie (EFEC), suite à mes travaux sur la méthode JDA. Les sessions de formation duraient environ 3h et comprenaient un public d'une trentaine de professionnels des différents métiers de la radiothérapie (manipulatrices, dosimétristes, physiciens médicaux, médecins), appartenant à différents centres hospitaliers de la France métropolitaine. La formation a été mise en place à trois reprises (2008, 2009, 2010) <sup>58</sup>.

Le cadre de la formation est pensé « *plutôt comme une situation d'apprentissage mutuel que comme une situation pédagogique classique de transmission de connaissances* » (Falzon & Teiger, 1999, p. 160). C'est d'ailleurs l'une des caractéristiques communes de l'ergonomie et de la didactique professionnelle, celle de partir des situations de travail pour concevoir les situations de formation : « *Les situations de travail peuvent comporter des problèmes que les individus ou les collectifs doivent résoudre en élaborant de nouvelles règles, de nouvelles procédures... Elles constituent donc des objets d'apprentissage intéressants* ». (Vidal-Gomel, 2017, p.100). L'apprentissage est dans ce cas intentionnel et institué puisqu'il s'agit d'un cadre à visée formative. Mais il s'agit moins dans notre cas de former à des savoirs et savoir-faire de métier - visant l'apprentissage des novices vers un niveau expert - que de former à l'usage d'un outil qui favorise la réflexivité au travail en lien avec la construction de la sécurité des pratiques.

Lors de séances de formation les professionnels sont invités à analyser 3 récits de situations réelles, où toutes les professions sont représentées. Le récit est caractérisé dans le sens de Bruner (1991) comme une narration où « *Il y a un Agent qui réalise une certaine Action ayant un certain Objectif, ainsi que quelqu'un qui en est le Bénéficiaire. Le tout a lieu dans un certain Cadre.* » Je livre ici un exemple de récit travaillé en séance qui concerne l'activité d'un physicien observé par le chercheur : « *Il est jeudi, 10h, le patient est en salle d'attente pour sa 1ère séance. Le dossier du patient a été exporté hier sur le logiciel, les manipulateurs ont inséré des données dans « setup note », mais le deuxième contrôle sur la dosimétrie par un physicien n'a pas été fait (contrôle indépendant). Aujourd'hui le physicien d'astreinte pour le contrôle indépendant est le même qui a réalisé le premier contrôle sur la dosimétrie deux jours avant. Il s'autocontrôle.* »

Le récit est un moyen d'appréhender les conflits dans l'activité. Le désordre, comme l'a bien vu Bruner (2006, p. 124), est le moteur du récit : « *Le Désordre est ce qui arrive lorsque l'ordinaire rencontre l'inattendu. C'est ce qu'est la vie la plupart du temps et dans toute culture. Voilà ce à quoi le récit correspond et pourquoi c'est un moyen si efficace d'adaptation à l'inévitable incohérence (...)* Par exemple, *l'Action d'un Agent apparaît inappropriée dans un Cadre particulier. Ou bien, l'Action est inopérante pour atteindre l'Objectif escompté. Ou encore, le Bénéficiaire de l'Action ne relève pas du Cadre en question.* ».

Le désordre dans notre exemple est le fait que le physicien réalise un autocontrôle à propos de la conception de la dosimétrie, alors que la règle formelle demande un *cross-check*, c'est-à-dire un contrôle réalisé par un autre physicien. Patterson, Woods, Cook & Render (2007)

<sup>58</sup> Dans les deux premières années, j'étais accompagnée de Vanina Mollo dans la conception de la formation et l'animation des groupes.

ont analysé ce type de contrôle (collaborative cross-checking) en milieu médical et ont montré que, dès qu'il est réalisé par les personnes compétentes et dans des bonnes conditions organisationnelles, le double contrôle représente une voie pour augmenter la résilience des systèmes dans le sens où on élimine les conséquences négatives des erreurs détectées. Branlat, Anders, Woods & Patterson (2008) aboutissent aux mêmes conclusions lorsqu'ils analysent l'accident de radiothérapie de Beatson à Glasgow. L'organisation du travail qui prévoit des astreintes de médecins pour un contrôle indépendant fabrique néanmoins dans certains cas des situations où le contrôle indépendant est impossible. L'intérêt de la discussion à partir de ces récits est de savoir, comme le dit Bruner (2006, p. 125), « *Comment la culture rend gérable les conflits qui la traversent ?* ». Comment les professionnels vont analyser et juger ces pratiques ? Comment les différences de points de vue peuvent être un germe du développement de la culture de sécurité ?

L'analyse se fait en deux temps, à l'aide d'une grille fournie aux participants : d'abord en sous-groupes de 4-5 personnes, ensuite de manière collective en grand groupe. L'objectif est de faire ressortir les différents points de vue concernant la situation et de juger de son caractère acceptable ou non, en justifiant les prises de position à ce sujet. Lors de la formation, les sous-groupes étaient constitués de professionnels issus des 4 métiers. Les premières 20 minutes étaient consacrées à la présentation des consignes. Une heure était destinée au travail en sous-groupe et 1h30 était dédiée à l'analyse collective en grand groupe. Les professionnels doivent trouver un consensus à propos de l'acceptabilité de pratique car un des objectifs de la JDA est de permettre la délimitation d'un espace de pratiques acceptables – sans cesse reconstruit – de manière à offrir de la flexibilité vis-à-vis de la variabilité des situations. C'est la notion de « domaine acceptable » qui vient, selon Amalberti (2007), remplacer celle d'une « ligne rigide à suivre ». Ce domaine acceptable est défini et discuté par l'ensemble des professionnels afin de mieux délimiter des frontières à l'action des professionnels dans le domaine médical considéré. Avec la méthode JDA, il est possible de permettre aux différents participants, dans un contexte multi-métiers, d'analyser collectivement le travail réel, de discuter de l'insuffisance des procédures et de développer la capacité de jugement sur quand et comment s'adapter à l'implicite des procédures ou à l'imprévu des situations. En jugeant collectivement l'espace de pratiques acceptables, les professionnels délimitent ensemble les frontières de la sécurité de leur système de soins.

Les résultats issus de la formation rejoignent les résultats observés lors de la phase d'allo-confrontation individuelle (chapitre 1) sur plusieurs aspects, mais ils permettent d'aller au-delà du fait de la confrontation collective et des discussions qui en découlent, comme discuté dans Nascimento (2017). Je reviens ici plus précisément sur l'usage de la méthode par les formés dans le cadre de leurs retours dans leurs établissements (session 2010).

La formation comprenait un travail d'intersession où, de retour dans leurs établissements, les professionnelles devaient mettre en place la méthode JDA, en s'appuyant sur des récits inspirés de situations locales, observées dans leurs services. Le retour en formation se faisait 2 mois après lors d'une séance de restitution collective. Chaque établissement est représenté par 3 ou 4 professionnels présents à la formation (cadres de santé, médecins, manipulateurs, physiciens et/ou dosimétristes).

#### **4.1 A propos de la généralisation de la méthode : développement potentiel de l'activité de gestion des risques**

Un premier résultat observé lors de la restitution du travail d'intersession est la transformation de l'artefact pour qu'il soit inscrit dans les possibilités d'usages locaux. Nous savons que toute nouveauté technique s'inscrit dans un milieu social, cognitif ou culturel qui la

précède, dans des « manières de faire » déjà établies, comme conceptualisé par Béguin (2007) au travers de l'idée d'appropriation. La plasticité de l'outil de confrontation JDA (des consignes et une grille d'analyse), permet aux professionnels *de finir le travail des concepteurs* de la formation (Vincent, 1999).

Les trois services participants pratiquaient une méthode d'analyse systémique d'événements indésirables (méthode ORION, issue de l'aéronautique) et la discutaient lors des réunions CREX (Comité de Retour d'Expériences<sup>59</sup>), devenues obligatoires en radiothérapie depuis l'arrêté du 22 janvier 2009. « *Nous étions depuis longtemps habitués à faire des CREX et à appliquer plus ou moins la méthode Orion, mais nous nous étions rendu compte que nous avions du mal à l'appliquer et, suite à la présentation de la JDA en formation, cela nous a paru intéressant de faire une autre analyse avec une approche un peu différente* » (manipulatrice, groupe A). L'outil a de ce fait subi des instrumentalisation (Rabardel, 1995), se conformant aux usages préexistants dans le service en ce qui concerne l'analyse des événements indésirables.

Un pilote a été choisi pour chaque groupe, comme prescrit dans la méthode. Celui-ci recueille les récits qui seront discutés de manière collective. Compte tenu de la difficulté de réunir les différents professionnels lors d'une séance de plus d'une heure, un groupe a adapté la première étape de la méthode de manière que le pilote puisse demander les points de vue des acteurs en amont à propos de l'acceptabilité des pratiques. « *Je me suis tout d'abord chargée de récupérer tous les documents pour faire la chronologie que j'ai ensuite exposée à chaque personne séparément en lui demandant ce qu'elle jugeait acceptable ou inacceptable dans cette chronologie. On a noté à part ce qu'elle jugeait acceptable ou inacceptable et quels étaient les risques identifiés à ce moment-là. Je l'ai fait en des temps différents, car il fallait trouver les personnes au bon moment lorsqu'elles étaient disponibles* » (manipulatrice, groupe A). La confrontation collective n'a pas eu lieu. Les résultats des analyses JDA individuelles ont été présentés au CREX. Malgré cela, le groupe considère que la méthode leur apporte une autre forme d'action sur l'analyse des événements indésirables et compte ainsi l'inscrire dans les pratiques locales : « *Nous avons trouvé cela très intéressant, car avec l'analyse Orion nous allions voir la personne concernée par l'événement sans demander forcément le point de vue de chaque corps de métier. Nous avons donc trouvé qu'il s'agissait d'un bon complément et je pense que nous allons l'adopter au sein de notre analyse Orion* » (dosimétriste, groupe A).

Un groupe a suivi la méthode JDA sans l'intégrer au CREX local car les professionnels recevaient en même temps la formation sur la méthode ORION, ce qui pourrait rendre difficile l'appropriation d'une méthode en parallèle. Ils ont réalisé l'analyse entre eux, c'est-à-dire entre les participants à la formation. « *Tout bêtement nous avons pris les événements indésirables qui ont été déclarés au CREX, nous avons pris votre grille et, chacun dans notre coin et pour chacun des cas, nous avons rempli la grille, mais de manière très synthétique. Ensuite nous nous sommes réunis et nous avons essayé de trouver un accord sur les événements. Nous avons donc suivi la consigne, comme à l'école.* » (physicien, groupe B). La question de l'intégration de la méthode JDA dans la vie du service a été posée : « *J'ai trouvé que cette méthode n'était pas mal. C'est bien, car cette confrontation directe, on ne l'a jamais et on découvre des choses inattendues. Finalement, je me suis aperçu que les personnes les plus sévères sont les*

<sup>59</sup> Il s'agit d'un comité local qui se réunit mensuellement pour analyser les événements indésirables (EI) déclarés et qui rassemble un représentant de chacune des professions contribuant à la chaîne de traitement. L'objectif est d'identifier les causes des EI, de mettre en place des actions correctives et d'assurer leur suivi ainsi que la communication à l'ensemble des personnels.

*manipulatrices. La question que l'on se posait, puisqu'on se dirige vers la méthode Orion, c'est comment intégrer cela dans la démarche sans alourdir la méthode ? (Médecin, groupe B).*

Un groupe a transformé l'activité habituelle des membres du CREX, en utilisant la méthode JDA à la place de la méthode traditionnellement utilisée. « *Nous avons été élevés dans la culture du risque avec la méthode Orion. Donc quand nous sommes venus à cette formation, nous étions particulièrement séduits par la JDA en se disant que cela pourrait peut-être nous apporter quelque chose. De ce fait, nous avons décidé que le CREX du mois de décembre, le numéro 33, serait dédié à la méthode JDA.* » (dosimétriste, groupe C). Pour l'analyse des situations, les professionnels ont été séparés par groupe de professionnels, comme indiqué dans la consigne. Les débats se faisaient dans le deuxième temps de la réunion. Le temps de la séance a été plus long que l'habituel (2h ou lieu d'1h15) et la discussion, bien que considérée intéressante, ne remplace pas l'analyse systémique d'événements indésirables réalisée de manière fine avec la méthode Orion. L'appropriation de la méthode JDA est ainsi vue comme un complément pour des situations où une confrontation de point de vue se fait davantage nécessaire. « *Nous avons retenu que cette méthode a suscité un vif intérêt des différents participants donc elle sera mise en œuvre de toute manière, de façon tout à fait ponctuelle, mais pas en routine, car c'est un peu chronophage par rapport à notre habitude* » (cadre de santé, groupe C).

Ces appropriations de l'outil JDA comme un instrument inscrit dans une pratique locale **peut être lue comme une unité d'analyse du développement de l'activité collective de gestion de risques**, dans le sens où les professionnels se sont construits des nouvelles ressources pour leurs actions et leur développement par « *l'appropriation des outils culturels, des usages et développement des instruments* » (Folcher & Rabardel, 2004, p. 254). De manière dialectique, c'est à partir du développement de l'activité que nous pouvons supposer le développement de la culture de sécurité dans ses dimensions individuelle et collective. Nous n'avons pas pu suivre l'appropriation des méthodes dans la durée, mais nous savons qu'elle est dépendante d'objectifs individuels et de performance tout comme des exigences de chaque situation de travail, comme le démontrent Cuvelier et Caroly (2009) lors des analyses d'appropriation d'une stratégie opératoire dans l'usage d'un nouvel artefact par des facteurs. La contrainte réglementaire d'analyse d'événements indésirables avec la méthode systémique, ainsi que le manque de temps dans l'activité des professionnels à l'hôpital peuvent constituer des entraves à la pérennité de la méthode JDA qui vise une activité constructive au-delà des demandes immédiates de la production.

La méthode JDA a été pensée comme complémentaire aux systèmes de signalement et traitement des événements indésirables. Elle ne vise en aucun cas à les remplacer, les objectifs et objets traités selon ces deux approches étant distincts. C'est pour cette raison que déjà dans le travail de thèse, j'avais considéré qu'il faut être vigilant quant à l'utilisation des CREX : dans bien des cas, si leur fonctionnement est mal compris, ils aggravent la situation car les professionnels auraient tendance à contraindre le système avec de nouvelles règles. Celles-ci ne sont finalement pas respectées, augmentant encore le degré de violations et de migrations du système (Amalberti, 2004). L'espace d'échange collectif utilisé par la CREX pourrait être adapté de manière à permettre la discussion de pratiques réelles, qui ne comprennent pas forcément des incidents ou accidents. L'analyse des incidents et accidents peut être réalisée par des professionnels compétents dans le domaine de la gestion des risques, extérieurs à l'action de soins. Ceci est d'ailleurs le cas dans les autres industries à hauts risques, où une cellule qualité est responsable du traitement des déclarations et du retour vers les professionnels. L'intérêt est que les professionnels soignants soient informés des « cas d'école », c'est-à-dire des événements porteurs d'enseignement, via par exemple la diffusion régulière de mini-

rapports d'analyse. Cela contribue notamment à motiver les déclarations d'événements car les acteurs y voient l'intérêt.

#### **4.2 A propos d'apprentissages mutuels et de la délimitation des frontières à l'action : développement potentiel de la culture collective de sécurité ?**

Baker, Day et Salas (2006) soulignent que malgré l'importance du travail collectif en milieu médical, la plupart des unités médicales fonctionnent encore comme une collection de professionnels (médecins, infirmières, aides-soignantes, etc.). Ces auteurs avancent que ceci vient en partie du fait que les membres du personnel soignant ne sont que très rarement ensemble lors des formations continues. L'aspect individuel de la pratique médicale et la forte autonomie des médecins ont été ainsi identifiés comme une des cinq barrières pour l'évolution de la sécurité en santé (Amalberti, Auroy, Berwick & Barach, 2005). En effet, les espaces d'échanges au sein des équipes pourraient être adaptés, afin que la construction de la sécurité soit vécue plus collectivement et que chaque professionnel trouve un intérêt à intégrer le travail de tous dans le travail de chacun.

Les retours sur la méthode nous laissent penser que la confrontation collective engendrée est susceptible de favoriser un processus *d'apprentissage mutuel* entre des cultures de métiers différentes (Béguin, 2007), à condition qu'elle s'inscrive dans un cadre dialogique où l'analyse d'un professionnel sert d'objet de travail réflexif pour les autres professionnels. *« La participation des différents corps de métiers nous a permis de confronter nos points de vue, les avis de tous se sont exprimés puisque chaque groupe des différents acteurs de la radiothérapie a pu s'exprimer, les solutions sont plus collégiales, et on a également mis en évidence que cela pouvait resserrer les équipes, qu'il n'y a pas d'un côté les radiothérapeutes avec leur prescription, de l'autre les physiciens avec leurs machines, et les manipulateurs qui traitent les patients au quotidien. Les échanges sont vraiment très importants et intéressants. »* (manipulateur, groupe C). *« Ce que cela nous a apporté, c'est que nous sommes obligés dans cette analyse de refaire la chronologie de l'événement comme on le fait pour l'analyse Orion, mais la JDA nous a apporté un plus dans le sens où on confronte vraiment les avis de toutes les personnes impliquées dans le processus. »* (physicien, groupe A).

Les retours des formés corroborent ce qui a été vérifié en formation, à savoir que pour chacune des situations analysées, la confrontation collective vise non pas à définir une solution unique (bien que cela soit nécessaire dans certains cas) mais à construire le champ d'acceptabilité des pratiques, au-delà duquel ces dernières sont jugées à risque du point de vue de la sécurité des soins. La discussion porte ainsi moins sur la spécificité de la situation traitée que sur les conditions d'applicabilité des règles, et sur les adaptations à mener. *« Concernant le degré d'acceptabilité pour ce cas, j'ai déclaré que c'était acceptable, mais pas mes deux collaboratrices. Le consensus s'est fait sur ce cas-là que l'on pouvait accepter les choses, mais il ne faut pas que cela se reproduise, il faut absolument éliminer le problème sur les techniques inhabituelles, qu'il fallait les identifier d'une manière particulière »*. (dosimétriste, groupe A).

Grâce à cette double fonction (élargissement des possibles et délimitation des violations), la confrontation collective participe à la délimitation des frontières de la sécurité et à la construction d'un référentiel local explicitement partagé. Sauvagnac (2000) puis Mollo (2004) ont montré comment les comités de concertation pluridisciplinaires en cancérologie permettent non seulement de définir l'espace de pratiques acceptables mais aussi de faire évoluer le référentiel thérapeutique à travers l'évolution des règles par l'usage. Ainsi, la confrontation collective provoquée par la méthode JDA fournit également à chaque professionnel un cadre de référence collectivement négocié qui lui permet de prendre des décisions de manière autonome en fonction de leurs propres compétences et préférences tout

en étant assuré de la fiabilité et de l'acceptabilité collective de son choix (Mollo et Nascimento, 2013). Si les retours conduisent à penser que statuer sur l'acceptabilité est un élément important, « *je pense que répondre à la question « est-ce acceptable ou inacceptable ? », se positionner ainsi apporte quelque chose de plus que de discuter simplement sur ce qu'on aurait dû faire* » (dosimétriste, groupe C), le terme pratique « inacceptable » semble à revoir car il peut être interprété comme une interdiction stricte traduisant un jugement de valeur : « *Je me suis demandé au niveau de l'intitulé « acceptable » ou « inacceptable », c'est très fort comme termes et c'est pour ça que parfois nous avons mis « non-recommandé »* (cadre de santé, groupe B).

Bien qu'éclairants sur certains aspects, ces retours de la part des formés sont néanmoins insuffisants pour l'analyse des effets réels de la confrontation de pratiques, tant ils sont dépendants d'éléments variés liés à l'environnement socio-culturel dans lesquelles les échanges se déroulent. En effet, l'instauration d'un processus dialogique conduit à reconfigurer l'espace social de l'ensemble des acteurs participants (Engeström, 2015), ce que nous n'avons pas pu observer. Il aurait fallu analyser les usages de la JDA et les interactions entre les professionnels lors du travail d'intersession afin d'esquisser de manière plus fine et située les produits du processus d'apprentissages mutuels initié par la méthode. Nous n'avons pas pensé à systématiser ce type de recueil à l'occasion de la formation, ce qui rend partielle notre compréhension de la question des produits de la confrontation de pratiques, au-delà de la délimitation d'un espace virtuel de pratiques acceptables. Le cadre de l'exercice a été pensé de manière à engendrer un processus dialogique entre les différents professionnels de la radiothérapie, mais comme nous l'avons vu, d'une part les adaptations de la méthode aux situations locales n'a pas forcément permis l'atteinte de cet objectif. D'autre part, au-delà des conditions organisationnelles, la réalisation d'un tel exercice nécessite à la fois une sensibilisation à l'analyse de l'activité et des compétences dans le guidage des échanges lors de la confrontation collective. Ceci n'a pas pu être transmis de manière formelle aux professionnels dans le cadre d'une formation type « travaux pratiques » d'une durée de trois heures.

Bien évidemment, le cadre des interactions n'est pas complètement donné par la méthode, et nous savons qu'il ne se réduit pas au rôle de « l'animateur ». Néanmoins, « *il existe un gardien du cadre* » dans les interactions dialogiques comme le soulignent Muller-Mirza et Perret-Clermont (2006). Garrigou (1992) et Béguin (2007, p. 11) l'ont également signalé pour l'ergonome dans le cas des projets de conception : « *celui-ci a un rôle très actif de « recadrage » des échanges : il doit modifier les orientations sociocognitives des interactions, passer d'un mode d'exploration technique à un mode centré sur le travail futur* ». L'ergonome joue ainsi un rôle essentiel dans les médiations cognitives et sociales qui sont à l'œuvre.

Transférer ce rôle de « gardien du cadre » des interactions à d'autres professionnels constitue une question de recherche qui sort du cadre de mes compétences et de l'objet de ce manuscrit. Mais elle doit être posée. Concernant spécifiquement les espaces de débat sur le travail, certaines initiatives en conseil en ergonomie (Domette & Michel, 2016 ; Van Belleghem & Forcioli Conti, 2015) comme en recherche (Rocha, 2014, Carta, 2018) ont visé des méthodes de transfert<sup>60</sup> du rôle de *gardien du cadre* tenu habituellement par l'ergonome à des acteurs locaux, afin de permettre une pérennisation du dispositif. Je perçois l'intérêt de pérenniser des démarches de mise en discussion sur le travail réel initiées par des ergonomes, mais j'estime que cela demande de la prudence quant aux transpositions des objectifs envisagés par un

<sup>60</sup> Ces méthodes comprennent des formations pour des managers à l'animation des espaces de débat (Van Belleghem et Forcioli Conti, 2015, Domette et Michel, 2016) et l'accompagnement graduel des managers dans l'appropriation du dispositif comprenant des phases d'observation participante, de co-animation et d'autonomisation (Rocha, 2014, Carta, 2018).

ergonome, porteur d'une culture professionnelle propre, à des acteurs de la gestion, inscrits non seulement dans d'autres cultures mais aussi dans d'autres contraintes de production. Ce transfert n'est pas neutre, ni symboliquement ni hiérarchiquement. Continuer à réfléchir aux conditions de ce transfert, peut nous aider à ne pas perdre de vue les questions du contenu et des contours historico-culturels de la réflexivité, sans parler de questions autour des relations de pouvoir encore très peu étudiées dans ces espaces.

La section suivante présente les résultats d'une recherche où la méthode JDA s'est inscrite dans un dispositif plus large d'apprentissage expansif inspiré du Laboratoire de changement (Engeström, Virkkunen, Helle, Pihlaja & Poikela, 1996), que nous avons appelé « Comité stratégique ». Le but est de favoriser le développement d'une culture collective de sécurité.

## **5. Accompagnement de la réflexion de cadres et de décideurs à propos d'un modèle de sécurité naissant : un processus réflexif visant le développement de la culture de sécurité**

### **5.1 Le dispositif d'apprentissage expansif « Comité stratégique »**

La recherche-intervention dont il est question dans cette partie répond à la demande d'un organisme public de collecte de déchets (OPC)<sup>61</sup> (Nascimento, Buchmann et Real, 2006). Elle concerne l'accompagnement de la mise en place d'une politique sécurité suite notamment à l'application de la recommandation R437 de la CNAMTS (relative à la collecte des déchets ménagers et assimilés). Une démarche participative a été déployée lors de l'intervention, avec la constitution de différentes instances de suivi, de participation et de décision (groupe projet, groupe de pilotage, groupe de concertation, groupes de travail et comité stratégique). Elle a pour but de permettre (i) la prise en compte du travail réel dans la mise en place du projet de l'établissement ; (ii) le débat sur les contradictions entre les règles formelles et de métier ; (iii) la confrontation, la discussion et l'intégration des différentes logiques des acteurs dans l'organisation. L'enjeu de l'intervention était de permettre à l'OPC de développer une culture de sécurité intégrée et d'envisager l'organisation assurant son opérationnalité. L'OPC comprend 300 agents et 100 véhicules, répartis sur 3 sites. L'organisme est responsable pour la collecte de déchets ménagers de 300 000 habitants.

J'étais sollicitée par les ergonomes intervenants pour participer à un volet de la recherche dont l'enjeu était *d'analyser la culture de sécurité d'un groupe de managers et de décideurs* participant à un comité stratégique créé dans le cadre de l'intervention. La demande a été reformulée de manière à positionner le développement de la culture de sécurité dans des enjeux ancrés dans les pratiques des managers comme des travailleurs qu'ils encadrent. Pour ce faire, notre but était de faire discuter le travail réel (d'agents et de cadres) au sein d'un groupe de décideurs qui réfléchissent à la politique de sécurité naissante à l'OPC. Nous avons nommé ce groupe **comité stratégique** puisqu'il conçoit, met en place et réfléchit sur la politique de sécurité au sein de l'établissement.

Ce comité est envisagé comme un lieu d'échanges, de débats et de construction. Il est

<sup>61</sup> Elle a été réalisée en collaboration avec Willy Buchmann, enseignant-chercheur en ergonomie au Cnam Paris et Christophe Real, ergonome et responsable pédagogique du master d'ergonomie du Cnam Pays de la Loire.

animé par trois ergonomes-chercheurs selon un mode « groupe de travail » permettant l'avancement de l'instruction des questions posées dans le cadre du projet d'intervention. Le comité est composé de l'élue du conseil métropolitain déléguée à la collecte des déchets, du Directeur de l'OPC et son adjoint, de la Directrice de la direction des déchets (appelés Direction), de la Coordinatrice technique et transversalité - chef de projet OPC, des trois Responsables de sites OPC (appelés Cadres dans ce texte), de la Chargée de prévention OPC, des trois Assistants sécurité OPC, de l'Assistant prévention déchets, de l'Assistant prévention déchetterie, du Responsable du service Hygiène-Sécurité et du Médecin du travail (appelés Acteurs de la prévention dans ce texte).

Quatre séances de travail avec le comité stratégique ont été programmées sur la durée du projet. Les deux premières séances se focalisent plutôt sur la compréhension du modèle de sécurité porté par l'organisation et les cultures de sécurité sous-jacentes, tandis que les deux dernières séances visent surtout à alimenter la réflexion des participants vers le futur : compte tenu de la conceptualisation du modèle de sécurité souhaité, quelle structure organisationnelle doit-on concevoir ?

L'usage de la JDA comme un instrument collectif de confrontation de pratiques inter-métiers et de délimitation des pratiques de travail acceptables a été le point de départ d'un apprentissage collaboratif pour le développement potentiel d'une culture collective de sécurité. Son usage s'inscrit dans un dispositif plus large d'apprentissage expansif inspiré du Laboratoire de changement (Engeström, Virkkunen, Helle, Pihlaja & Poikela, 1996), qui s'appuie sur l'hypothèse générale de la théorie de l'activité russe, déjà défendue dans ce chapitre : c'est en transformant le réel que l'on peut véritablement le comprendre. Une idée forte est celle que les contradictions internes sont les forces motrices des changements et du développement dans les systèmes d'activité (Ilyenkov, 1977, cité par Engeström, 1987). Le rôle de l'analyste consiste dans ce cadre à mettre en évidence ces contradictions (par ex. productivité et sécurité ; qualité du travail et intensification ; démocratie participative et sanction ; respect des normes et variabilité, etc.) de manière à engager dans des espaces de travail collaboratifs inter-métiers les visées transformatrices par le travail des participants centré sur le dépassement de ces contradictions. Ainsi, dans un Laboratoire de changement, les participants analysent les conflits et les perturbations dans leur activité locale et cherchent des moyens de transformer les pratiques de travail actuelles.

S'inspirant de ces principes généraux, nous avons proposé le schéma prototypique suivant de l'instrument « Comité stratégique » en nous inspirant du schéma proposé dans la méthodologie du Laboratoire de Changement (cf. Figure 10).

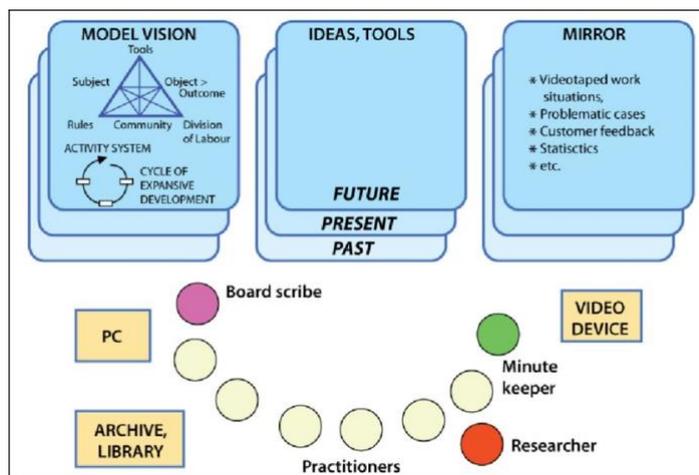


Figure 10 : Schéma prototypique de l'instrument « *Change Laboratory* » (Engeström et al. 1996, p.11).

Le modèle porté par les chercheurs était celui partagé dans l'intervention ergonomique, à savoir « comprendre le travail pour intégrer la sécurité ». La vision proposée était celle d'un modèle adaptatif de la sécurité qui comprend la sécurité réglée et la sécurité en action (Nascimento et al., 2013). Ce modèle et cette vision de l'intervention sont discutés avec les participants à la fin de la première séance. Considérant la construction de la sécurité comme un processus historico-culturel, nous avons mobilisé dans cette intervention formative les références au passé, au présent et au futur. Comme le propose Gaudart (2014), cette temporalité circulaire de l'activité est une ressource pour comprendre l'origine des pratiques actuelles et porte en elle les germes de souhaits possibles d'avenir. « *L'analyse de l'activité se dote alors de dimensions sociales et historiques là où plus classiquement elle se situe dans l'ici et le maintenant* » (p. 58). Ainsi, des entretiens diachroniques (Buchmann, 2013) ont été réalisés avec les membres de la direction en parallèle des séances. L'annexe 2 schématise une frise temporelle (2000-2015) avec les événements considérés comme marquants par les membres de la direction. Cet outil est intéressant pour travailler les conflits de temporalités au sens de Gaudart (2014), entre le temps court de la gestion (qui souhaite mettre en place des changements et voir des résultats rapides) et le temps de l'activité des agents et cadres (temps longs de construction des savoir-faire, construction des collectifs, etc.). Ces conflits de temporalités ont pu alimenter les débats au sein du comité stratégique.

Par ailleurs, les séances ont été construites de manière à permettre un apprentissage collectif expansif à propos du modèle de sécurité portée par l'organisation. Le dispositif du comité stratégique peut être synthétisé dans le tableau suivant.

Session	Date	Contenu	Objets intermédiaires (données miroirs)	Méthode de travail	Nombre de participants
1	11/2014	Délimiter la frontière de pratiques de collecte acceptables	Récits de situations issues des observations de la collecte comportant un conflit d'objectifs entre sécurité et service	Méthode JDA (sous-groupes avec fonctions hétérogènes)  Restitution au grand groupe  Synthèse sur comprendre le travail pour intégrer la sécurité	15

2	3/2015	Identifier les sources des conflits et les logiques d'arbitrages au niveau du management	Récits de situations de conflit d'objectifs vécues par les encadrants, et envoyées préalablement aux chercheurs	Méthode JDA (sous-groupes avec fonctions homogènes) Restitution au grand groupe Synthèse sur les notions de sécurité réglée et sécurité gérée	16
3	10/2015	Comprendre la construction collective de la sécurité à l'OPC : forces et faiblesses de l'organisation et du management concernant 3 situations vécues comme difficilement gérables	Frise chronologique construite par les participants selon 3 situations (accueil de nouveaux, suivi d'indicateurs de santé et sécurité, élaboration de règles de sécurité en interne)	Travail en 3 sous-groupes avec fonctions homogènes Restitution au grand groupe	15
4	3/2016	Aller vers le développement de la culture de sécurité : quelle organisation du travail et quel travail d'organisation pour l'avenir ?	Support de simulation en papier + post-it Simulation d'une démarche pour répondre à une nouvelle recommandation R-521 de la CNAMTS (fictive)	Travail en 3 sous-groupes avec fonctions homogènes Construire la stratégie, en prenant en compte les forces et faiblesses identifiées en séance précédente. Restitution au grand groupe Bilan sur le dispositif	12

Tableau 2 : Synthèse des réunions du dispositif comité stratégique

Les séances présentent la même structure générale :

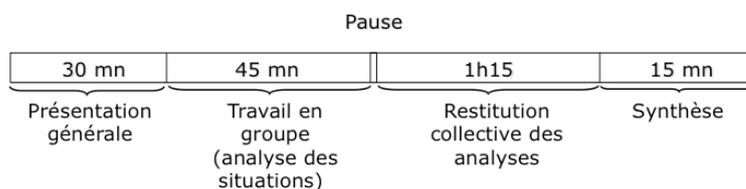


Figure 11 : Organisation générale des séances.

## 5.2 Expansion du concept de « sécurité » : vers un modèle adaptatif considérant le « rendre service en sécurité »

Pour exploiter brièvement les résultats obtenus, je prendrai appui sur une situation qui a traversé l'ensemble des séances : « *le recours à la manœuvre de marche arrière pour la réalisation de la collecte* ». Il existe encore aujourd'hui plusieurs formes de marches-arrière réalisées par les opérateurs de l'OPC. Ces manœuvres sont risquées (visibilité réduite, manœuvre difficile). Certaines peuvent être supprimées (à plus ou moins long terme), d'autres doivent être encadrées (marche arrière de repositionnement, marches arrière imprévues...). Les acteurs de la prévention identifient les enjeux suivants à cette pratique, qui constitue une des 12 situations-problèmes à être traitées en priorité dans le cadre de l'intervention ergonomique menée en parallèle des séances du comité stratégique :

- Sécurité : risque de collision (matériel et humain)
- Production : Impact possible sur le temps de collecte selon que l'on réalise une marche arrière (non recommandée) ou que l'on choisit une solution palliative (réaliser la collecte à pied, par exemple).
- Relation de service : contestation possible des usagers si déplacements plus importants vers des points de regroupement de collecte
- Management : diminution de la crédibilité car situation floue, pour laquelle il n'y a pas de consigne claire.
- Politique : mécontentement des usagers, qui sont par ailleurs des électeurs.

Les problèmes identifiés dans les groupes de travail de l'intervention concernent notamment l'information sur la gestion des marches arrière mal partagée entre les équipes et l'encadrement ; la connaissance insuffisante des conditions de réalisation des marches arrière ; la difficulté d'agir sur les pratiques des usagers (manque de techniciens de proximité, de temps, d'arbitrage externe...).

Le recours à cette pratique est d'autant plus difficile à maîtriser qu'elle ne dépend pas que du lieu mais aussi de i) difficultés non prévisibles (stationnement gênant, travaux, etc.), ii) des véhicules (rayon de braquage insuffisant de certains véhicules, problème avec certains ronds-points), iii) des facilités d'accès pour les ripeurs : « *Je fais une marche arrière pour éviter un long trajet ou une forte pente à mes ripeurs, pour mettre le camion en protection des ripeurs.* » (Chauffeur).

Le recours à la marche-arrière apparaît dans la nouvelle réglementation de collecte comme non recommandé et est décrit comme tel dans le règlement de collecte de l'OPC de 2015 : « *Les voies où l'accès nécessite une marche-arrière par le véhicule de collecte ne seront pas collectées en porte à porte, conformément à la recommandation R437 de la CNAM* ». Néanmoins cette pratique continue à être observée sur le terrain, sans que le management arrive à trancher sur son interdiction formelle. Il s'agit d'une question ancienne pour l'OPC, qui demande des négociations importantes au niveau politique, comme l'atteste de Directeur : « *En 2001-2008, on était tellement peu organisés qu'on pouvait avoir toutes les bonnes raisons du monde de ne plus faire de marche arrière, mais on s'y prenait tellement mal que finalement l'arbitrage au niveau politique de la Ville était « non ! ». Alors qu'aujourd'hui quand on a ce même souci, on s'est organisé de manière à dire à l'élu : « voilà toutes les raisons pour lesquelles il faut qu'on rentre dans une discussion avec les riverains de manière à ce que sous*

*1 mois, sous 2 mois il faut qu'on l'arrête ». La question qu'on vous pose ce n'est pas : est-ce qu'on arrête ou pas la marche arrière ? Mais on vous donne une marge de discussion qui est « quand ? », c'est à dire que nous cette marche arrière ça fait 20 ans qu'on la fait, on ne va pas vous dire : « demain il faut qu'elle soit arrêtée » ».*

L'organisme a traversé différentes vagues de changement organisationnel (embauches, structuration de la politique de sécurité, répartition sur 3 sites, etc.), mais certaines contradictions de l'ancien système d'activités n'ont pas été résolues (cf. Figure 13), constituant des contradictions persistantes (Igira et Aanestad, 2009). Le système d'activité des agents de collecte, dont l'objet est de ramasser les bacs en sécurité, est pris dans une contradiction en cas de non-respect de la consigne donnée aux usagers, à savoir d'aller déposer les bacs aux points de collecte en cas de voie non accessible par marche avant. La contradiction interne au système d'activité des agents de collectes se présente ainsi également comme une contradiction entre le système d'activité des politiques (Ville Propre, service aux usagers/électeurs) et le système d'activité des préventeurs (Priorité à la sécurité).

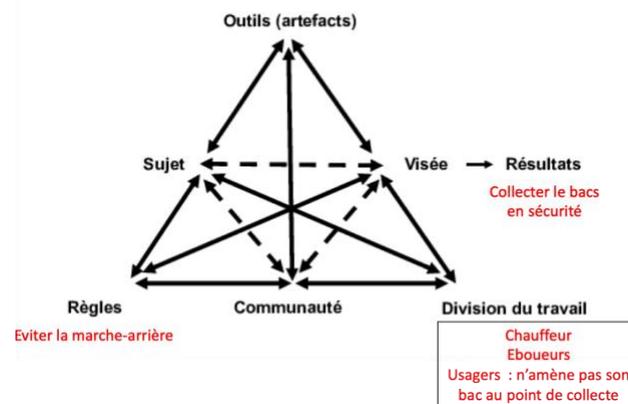


Figure 12 : Système d'activité des agents de collecte, modélisé à partir d'Engeström (1987)

Nous avons travaillé la question du recours à la marche-arrière avec les participants au travers de la méthode JDA (séance 2), ainsi que lors de la simulation d'une nouvelle réglementation qui demande explicitement la « suppression du recours à la marche arrière qui constitue un mode de fonctionnement anormal. » (séance 4). Selon Virkkunen (2007, p. 19), « l'intervention collective pendant le développement d'un nouveau concept d'activité peut être favorisée en fournissant aux acteurs des exemples d'occurrences localement situés de l'activité en vue de les aider à modéliser les contradictions centrales de leur activité et à identifier la phase actuelle de développement de l'activité au sein du cycle global d'expansion ». Exemple de récit traité en séance 2 : *Une manœuvre de marche arrière est supprimée sur un secteur grâce à une modification de la collecte. Toute la démarche préparatoire est respectée, mais au jour du démarrage, plusieurs usagers n'ont pas respecté le nouveau dispositif et plusieurs bacs restent en fond de voie. Autorisez-vous la marche arrière (normalement interdite), ou non ?*

Le rappel des bonnes pratiques apparaît dans les 3 groupes, surtout lorsqu'ils considèrent qu'un travail de réflexion et de communication a été réalisé avec/auprès des agents et des usagers. Les résultats des discussions vont dans le sens d'une différence dans les arguments concernant les choix d'arbitrage selon la position occupée dans l'organisation. Ceci a été vérifié dans d'autres études (Grote et Künzler, 2000, Nascimento et Falzon, 2014). On a

observé la priorité donnée à la sécurité vue par les normes (prônée par les acteurs de la prévention), et la priorité donnée à la sécurité vue comme intelligence des opérateurs visant le double jeu de la performance, c'est-à-dire collecter en toute sécurité en tenant compte du contexte (défendue par la Direction). Même si dans tous les groupes la recommandation est de respecter la consigne d'éviter la marche arrière, la complexité des enjeux fait qu'il n'y pas une unique façon de résoudre le conflit sécurité/relation de service. Deux groupes ont été fermes quant au fait de demander aux agents d'aller chercher les bacs à pied, alors qu'un groupe l'accepte de manière exceptionnelle et sous certaines conditions.

Les acteurs de la prévention décident d'arbitrer dans le sens de donner la priorité à la sécurité. Dans une vision normative, ils considèrent que les efforts ont été mis en œuvre pour la rédaction de procédures claires visant la réduction des accidents du travail, et que celles-ci doivent être respectées. Pour eux, on ne négocie pas avec la sécurité. Il a été même rappelé à plusieurs reprises les 9 principes généraux de la prévention, présents dans le code du travail. « *C'est refus de collecte, mais par contre après information* » (assistante de prévention, site 1).

**Assistante de prévention 1 :** C'est sûr que là on est sur un critère de respect de règles de collecte.

**Assistante de prévention 2 :** Ça n'arrive jamais que les ripeurs aillent à pied chercher les bacs. Ils les laissent sur le point de regroupement. *On ne peut pas leur demander ça*. On ne peut pas leur dire allez quand même chercher pour la première fois, les bacs.

**Assistante de prévention 1 :** Ça a dû déjà arriver.

**Assistante de prévention 3 :** Alors moi, au début, je voulais faire ça, sauf que si tu commences à mettre le doigt là-dedans, les gens ils mettent leur grain de sel. Les usagers ne respectent plus rien.

**Assistante de prévention 1 :** Il faut éviter.

**Assistante de prévention 2 :** Donc moi je suis. Par rapport à ça, c'est zéro tolérance.

**Assistante de prévention 1 :** Je suis d'accord, parce que l'info elle est suffisamment faite en amont, pour qu'ils aient largement le temps.

**Assistante de prévention 3 :** Ils la reçoivent 15 jours, 3 semaines avant.

**Assistante de prévention 2 :** Voilà.

Le groupe des cadres intermédiaires, responsables de site, donne la priorité au respect de la règle de sécurité et prend en compte la légitimité du management dans les messages fermes à faire passer aux agents.

**Responsable site 1 :** « Qu'est-ce qui a fondé le choix du groupe des arbitrages retenus ? » Donc l'arbitrage, on est sur « on maintient notre décision ». Les 9 principes de prévention, quoi.

**Responsable site 3 :** Oui. Tu as ça et puis t'as aussi le côté managérial. C'est important. Si tu commences à acter un truc sur le terrain que derrière tu commences à revenir, vis-à-vis des équipes, c'est hyper destructeur. Prochaine marche arrière, ils ne croiront pas, ils n'iront pas. Ils ne te la diront même pas d'ailleurs.

**Coordnatrice technique :** Après, en attendant... Oui, t'attends de toute façon que les usagers ramènent la prochaine collecte.

**Responsable site 2 :** En gros tu vas laisser une ou deux collectes passer, voir s'ils ont bien compris. Et là, c'est là aussi que t'as du boulot managérial. C'est de bien faire passer le message aux équipes que *tu ne veux pas que, même pour rendre service, ils rentrent ou alors qu'ils aillent chercher les bacs*. Parce que ça aussi, on peut avoir certaines équipes qu'ont envie de rendre service, c'est d'aller chercher les bacs.

**Responsable site 1 :** Alors ça y est ? On a arbitré ?

**Responsable site 3 :** Oui.

Le groupe de la Direction priorise la sécurité tout en évoquant la pression ou les liens avec les politiques publiques. Ils considèrent que la gestion des arbitrages se fait selon l'expérience et le savoir-faire des acteurs. Suite à une analyse raisonnée de risques et bénéfiques, l'opérateur décidera de la meilleure issue pour le conflit de but. L'échange ci-dessous témoigne d'une prise en compte des conflits potentiellement vécus par les agents de collecte et des difficultés à répondre de manière tranchée sur une question complexe, comprenant des enjeux de différents ordres. Le Directeur se met à la place de l'agent de collecte, ce qui est à relever en termes de réflexivité. L'issue des discussions est de proposer une solution qui crée d'autres contradictions du type productivité vs service : aller chercher les bacs à pied augmente le temps de collecte et dessert l'objectif de participation des usagers dans la division du travail.

**Médecin du travail :** Donc, le gars est en conflit interne en se disant : voilà, je ne fais pas bien mon boulot en fait.

**Directeur :** Oui. Absolument en conflit vous voyez là, parce que moi, en me disant : est-ce que je collecte ou est-ce que je ne collecte pas, quoi ?

**Médecin du travail :** Je ne collecte pas. De toute façon là, la règle, elle est claire.

**Directrice déchets :** Oui. Du coup, les arbitrages possibles pour moi, il y en a qu'un. Il n'y a pas de marche arrière. Et par contre, on voit quelqu'un pour informer des usagers ?

**Responsable Hygiène et Sécurité :** Oui, parce qu'il n'y a pas de collecte par contre.

**Élué :** C'est qu'il faut quand même qu'il y ait des signalements pour expliquer, pour que la deuxième fois de collecte on peut espérer que tout le monde aura eu, que l'utilisateur aura eu vraiment. Et puis parce que derrière, cela enclenche. C'est-à-dire qu' imaginez que ce soit une personne très âgée qui ne peut pas descendre. C'est cela le truc. Nous, on l'a eu, on organise la veille à travers nos actions de sécurité ou bien sociales, des réponses. Une réponse, c'est le voisin qui sort son bac comme d'habitude et qui ira porter le bac. Il y a plein de choses aussi à mettre en œuvre en termes de, en expliquant bien que voilà. La marche arrière, c'est bien trop dangereux. Mais c'est beaucoup d'impasses laissant privés les gens les plus fragiles peut-être.

**Adjoint au Directeur :** Après, on ne sait pas là aussi la distance qu'il y a au fait. On pourrait imaginer qu'ils disent aux agents : *la benne reste en haut, mais vous allez chercher les bacs en bas. Vous les remontez exceptionnellement.* Cela, c'est comme un élément. Sans faire de marche arrière, vous allez chercher.

**Directrice déchets :** Oui, cela tu peux dire : exceptionnellement, vous allez chercher à pied.

**Adjoint au Directeur :** Exceptionnellement oui, vous allez chercher à pied. La marche arrière est toujours interdite, mais vous allez chercher à titre exceptionnel.

**Directrice déchets :** Il ne va chercher le bac à pieds que s'il a le matériel nécessaire, soit boîte aux lettres, soit scotch sur le bac pour expliquer et rappeler qu'à partir du tant du mois, il fallait que cela soit à titre exceptionnel. Le bac, il était relevé, mais que, voilà, sinon, cela n'a pas de sens. Il y aura encore un petit nain qui serait allé chercher le bac, ce n'est pas très grave tout cela. Ce n'est pas très pédagogique vis-à-vis de l'utilisateur, mais du coup...

**Directeur :** Du coup, il faut faire la communication.

**Directrice déchets :** Non, mais cela ne nous aide pas à trouver une solution s'il y a une problématique réelle de quelqu'un qui ne peut pas se déplacer. C'est vrai que cela peut être dans les arbitrages possibles [chercher le bac à pied].

**Responsable Hygiène et Sécurité :** On arbitre donc. Maintenir la position. On aurait tendance à dire non sur la marche arrière [sauf de manière exceptionnelle].

La discussion collective en deuxième partie de séance fait converger vers le respect de la consigne de sécurité concernant la marche arrière, sans sanctionner ceux qui le font de manière exceptionnelle et sous certaines conditions. Au-delà de la règle, la question des outils

de travail a également été discutée, en vue de transformations futures. Pour ce cas précis, l'informatique embarquée, qui permettrait d'avoir un signalement très géolocalisé des points non collectés, faciliterait le retour vers les usagers. Cette technique est utilisée par les entreprises privées et l'organisme envisage de la mettre en place. Le groupe va tester comment améliorer le travail de pédagogie vis-à-vis des usagers (signalétique plus performante, par exemple). Le concept de sécurité a été élargi à des enjeux multiniveaux qui dépassent les systèmes internes à l'OPC. « *Par ailleurs on voit, quand on prend le témoignage de chacun, on parle peu de prévention/sécurité. On parle approche, management, organisation etc. On ne vous dit pas, ben ouais c'est bien, on s'est vachement amélioré en sécurité, sur ce domaine-là, ça va. Maintenant, on voit les choses différemment, on a une autre approche. C'est aussi un gros enseignement, je trouve que c'est vraiment intéressant.* » (Responsable site, séance 4).

Les acteurs, quel que soit le groupe (prévention, cadres ou direction) construisent leur choix d'arbitrage en s'appuyant sur leur expérience et sur les ressources du présent, mais en projetant les conséquences du choix réalisé à la fois vers un avenir proche (apporter une réponse au problème posé immédiatement) mais aussi à moyen terme. Ainsi, on retrouve à plusieurs reprises des arguments tels que : [on pourrait arbitrer en faveur de la collecte, mais] « *c'est la porte ouverte à plein de dérives* » (assistant de prévention) ou encore pour un arbitrage en faveur de la sécurité : « *c'est une base saine pour nos agents* » (cadre). Les arbitrages sont donc intimement situés dans le temps, et intégrés dans un continuum entre passé et futur.

En synthèse, le débat collectif sur le respect de la règle de sécurité, dans une situation apparemment simple, fait apparaître des enjeux multifactoriels, internes et externes à l'OPC, ce qui conduit les acteurs vers une expansion de l'objet « rendre service » vers « rendre service en sécurité ». Ils construisent une approche adaptative de la sécurité, combinant règles prescrites et adaptation face à la variabilité des situations afin de considérer la sécurité de manière intégrée à l'action productive, et non pas « à côté » de celle-ci. C'est bien le modèle de la « sécurité en action » et du développement de l'activité qui permettent de construire la sécurité de manière collective. Ce modèle organisationnel de gestion de la sécurité peut être vu comme des apprentissages collectifs d'expansion (Engeström, 1987), dans lesquels un nouveau concept de sécurité est créé et mis en œuvre par les acteurs pour surmonter les contradictions intrinsèques au sein du système. Ce choix organisationnel est partagé et affiché, il ne se situe plus seulement sous la responsabilité des travailleurs de première ligne. Les points de vue se discutent et sont discutés dans différents espaces créés lors de l'intervention des ergonomes qui a duré 2 ans. Si ces débats sur le travail amènent à la construction d'une culture collective de sécurité, ils amènent également à une redéfinition de leur propre activité de travail par les travailleurs. Le témoignage du Directeur à la 4<sup>ème</sup> séance est parlant dans ce sens.

« *On a intégré le travail qu'on fait avec vous dans notre travail de tous les jours. La séance de cette après-midi ce n'est pas « Tiens on vient à un truc en plus de notre travail », mais c'est vraiment dans le cadre de notre travail. Ça fait partie, la sécurité, mais la manière dont on l'aborde, ça fait partie du travail que l'on doit faire tous les jours. C'est à dire, aborder ces questions-là et puis se poser la question de la manière dont on va l'aborder. Et l'aborder comme vous le proposez, on se met tout de suite dedans, parce qu'on y croit et moi je pense que c'est la bonne manière effectivement de l'aborder. Ça ne veut pas dire que tous les sujets, on arrivera à les traiter comme ça à l'opérateur mais c'est déjà un pas important qui a été franchi. Et ça nous a fait changer, moi ça m'a fait changer, mais je pense aussi collectivement, a fait changer beaucoup de manières de penser, d'organiser, de voir les choses ».*

### 5.3 Les décalages potentiels évoqués entre participants et non participants

La présence de l'élue a favorisé les négociations vers un modèle adaptatif. Nous pouvons néanmoins regretter l'absence d'un représentant des usagers, ainsi que des encadrants de proximité et même des agents. Ceux-ci participaient à d'autres groupes de travail. « *Le point d'attention c'est de dire que nous, collectivement, on a changé notre approche. Le questionnement que j'ai, c'est, au niveau de l'encadrement de proximité, cette approche là pour moi elle n'a pas changé. Et il faut qu'on puisse diffuser ça. Parce que sinon on va créer un gap, nous dans notre manière de penser, de s'approprier etc.* » (Directeur). « *Je pense que le préalable, il fallait qu'on en soit déjà convaincu de manière après dans le portage d'être crédible, mais bien sûr qu'après il reste... il y a ça mais il y a aussi tous les agents aussi à faire participer* » (Adjoint au Directeur). « *C'est qu'aujourd'hui moi sincèrement, je me sens en déphasage avec la maison mère. Très souvent, je me sens en déphasage, très souvent sur l'approche managériale, la vision des choses, etc. Je me dis : « on commence à être de plus en plus des extraterrestres à l'opérateur », et du coup, ce qui nous arrive comme injonction, vient complètement perturber notre état d'esprit et notre approche* ». (Responsable de site).

Ce problème n'est pas lié spécifiquement à notre intervention, mais se pose dans tout cadre participatif par représentation (Daniellou, 2015), où l'on peut se poser des questions à la fois quant aux deux vitesses de développement potentiel et par rapport au fait que l'échantillon d'agents sélectionnés pour participer peut ne pas rendre compte des dynamiques collectives de l'équipe (Cuvelier & Caroly, 2011).

La section ci-dessous reprend une synthèse des résultats présentés dans ce chapitre et ouvre des perspectives pour des recherches futures qui seront présentées dans le chapitre suivant.

## 6. Synthèse : De la *lutte de cultures* au développement de la culture collective

Dans ce chapitre il a été proposé deux formes de recherche-intervention pour le développement de la culture de sécurité. Cette manière d'envisager l'intervention ergonomique et sa finalité implique des modifications du point de vue de l'analyse. Il ne s'agissait pas seulement d'analyser l'activité, mais de proposer de nouvelles formes d'analyses visant à identifier les zones potentielles de développement de l'activité (Vygotski, 1934/1997) qui deviendront l'objet du débat sur le travail. Les notions de conflit et de contradiction apparaissent ici comme des outils conceptuels majeurs pour identifier ces zones potentielles de développement. J'ai proposé de partir de récits, où *le désordre* (pour utiliser les termes de Bruner) est représenté par des situations où les acteurs sont confrontés à des objectifs contradictoires (santé vs sécurité, sécurité vs service, par exemple). Puis l'approche d'entrée vers la réflexivité à partir de JDA a été élargie aux circulations entre le passé, le présent et le futur, afin de saisir une temporalité de l'action possible et souhaitable. Elle comprend un registre d'historicité à propos du déjà accompli, des essais qui n'ont pas fonctionné, des envies de changement, des projections souhaitables, etc.

L'objectif de cet apprentissage expansif est de dessiner les frontières à l'action collective, plutôt que de seulement réélaborer des règles strictes. Dans ce sens, nous pourrions faire le rapprochement avec l'idée de « *zones d'action encouragées et de libre circulation* » proposée par Valsiner (2009) dans le but d'enrichir l'approche vygotkienne. La zone d'action encouragée est un ensemble d'activités, d'objets et de domaines qui constituent l'environnement

d'une personne (de l'enfant dans son cas), dans lequel les actions sont facilitées et encouragées par d'autres personnes, mais le non-respect des suggestions sociales n'a aucune sanction. La zone de libre circulation spécifie la structure de l'environnement fonctionnellement disponible pour la personne en développement à un moment donné (Poddiakov, 2005).

Comme certains chercheurs (Zittoun, 2009), j'ai analysé le développement culturel sous le prisme des acteurs, c'est-à-dire lorsque que *le changement est perçu par les personnes elles-mêmes en tant que tel*. La réorganisation du sens privé et des significations collectives via les débats et les négociations a permis aux acteurs, me semble-t-il, de changer leurs manières de voir, penser et agir sur les risques. A travers l'exemple du Comité stratégique, nous voyons des pratiques de management tournées vers la compréhension de ce qui se joue effectivement dans les situations de travail. Elles sont fondamentales pour progresser dans l'articulation opérationnelle vers une approche adaptative, adaptée et adaptable au secteur d'activité et aux travailleurs en question. « *Ces processus sont typiquement des processus complexes et construits sur le long terme, dans lesquels les acteurs rencontrent continuellement des nouvelles contradictions à surmonter au sein de l'activité* » (Virkkunen, 2007, p. 9).

Ajoutons quelques mots pour prévenir tout excès d'optimisme. Ces résultats ne disent rien sur les enjeux interpersonnels de reconnaissance et de positionnement, les effets du cadre de l'exercice, de structures et de forces sociales, de représentations sociales et de croyances, dans ces situations singulières d'apprentissages mutuels. Plusieurs recherches lancent l'appel aujourd'hui à l'étude de relations de pouvoir dans ces espaces dialogiques, et de leur influence sur ce qui peut être ou non, dit, voire *hyper dit* (Valsiner & Orfali, 2005). En suivant Zittoun, Muller-Mirza et Perret-Clermont (2006), afin d'éviter une vision trop romantique du rôle de « la culture » dans le développement, il semble important de préserver un engagement critique vis-à-vis des dimensions sociales et sociétales de la situation de recherche, où le rôle du chercheur peut faire l'objet d'analyses précises. « *L'action de l'ergonome s'inscrit en fait dans des contextes sociaux qui le précèdent, et sur lesquels ses modalités d'action sont probablement assez limitées. Mais en aucun cas son rôle n'est neutre.* » (Béguin, 2010, p.75). Dans mon cas, il s'agissait de services publics français, dans des collectivités « bien portantes », où les demandeurs arrivent d'emblée avec un souhait d'une démarche de réflexion à propos de la gestion de risques. Je m'inscrivais pour le deuxième exemple dans une démarche ergonomique qui datait de 2 ans, faisant partie d'un contrat de recherche. Une expérience dans un autre contexte socio-culturel et avec d'autres engagements contractuels raconterait sûrement une autre histoire.

La question de l'organisation et de la formalisation scientifique de la *lutte de cultures* vers le développement d'une culture collective a de ce fait un vaste programme de recherche devant elle. Je reviendrai sur ces points de mise en perspective dans la partie suivante, qui constitue le dernier chapitre de ce manuscrit.

# Chapitre 6

## Conclusion et perspectives

---

« *L'avenir a un cœur antique* ».

Carlo Levi, 1956

### 1. Pour conclure...

Clore ce mémoire de synthèse sur une partie de mon parcours professionnel comporte une multitude d'affects. Si l'acharnement créatif de la rédaction des premiers chapitres m'a donné de l'élan pour dresser quelques lignes à propos des relations que mes travaux entretiennent avec la notion de culture, envisager une conclusion ce n'est pas seulement retracer les points saillants de mes contributions, mais aussi accepter tout ce que ces chapitres mettent en suspens, en silence dans et à propos de mon activité. C'est bien la preuve concrète que ce travail de revisite et de formalisation d'une expérience passée n'est pas une fin en soi, on ne peut pas le clôturer, on ne peut que continuer, de manière discontinue et irrégulière, le chemin entrepris. Il est donc bel et bien un « entre » : entre la professionnelle que je suis aujourd'hui et celle qui est en train de se transformer dans le devenir de ses cultures. En effet, cette activité réflexive outillée par la confrontation avec mes recherches passées m'a en quelque sorte transformée. La « zone de développement potentielle » permise par la rédaction et les échanges avec ma garante notamment est semée de doutes, de crises, de rebondissements, de deuils et de souhaits d'avenir. Cette partie m'offre l'occasion de faire un bilan sur les contributions proposées et leurs limites, et d'envisager de nouvelles perspectives de recherche. *Vamos lá62 !*.

#### 1.1 Le mythe de la culture partagée : le partage dans la culture comme un processus de négociations dans une *lutte de cultures*

Dans ce manuscrit, une idée fortement défendue est celle que l'activité est cultivée - selon les termes de Theureau (2004) - mais que son analyse n'est pas réductible à la culture, comprise dans un sens figé et supraorganique. J'ai proposé dans le chapitre 1 une notion de la culture professionnelle comme un composite de cultures personnelles et collectives, relativement stable, mais toujours en mouvement. La culture personnelle, ou le style dans les termes de Clot, met fin aux certitudes du genre professionnel. Ce faisant, elle met la culture collective (professionnelle en l'occurrence) en mouvement. Ceci se fait par des processus sociaux complexes, remplis de négociations et de luttes, où les questions de pouvoir ont très peu été prises en compte en ergonomie, y compris dans mes travaux.

Sans parler explicitement de pouvoir, j'ai choisi le terme de *lutte de cultures* pour insister sur la pluralité culturelle à l'œuvre au travail et sur la répartition inégale du pouvoir. Il ne s'agit pas seulement de rappeler l'évidence des différences interindividuelles, mais de mettre en relief la conflictualité de l'activité dans le cadre d'une division du travail inscrite dans les

modes de production capitalistes où le non partage entre les cultures se présente comme une condition même de l'efficacité productive. Dans ce sens, la culture partagée serait un mythe. En suivant l'anthropologue Hannerz (1991), je propose de parler plutôt d'un *partage dans la culture*. Je reviendrai sur cette question afin de proposer une voie d'organisation entre la lutte et le développement, visant non pas une culture partagée, mais une culture collective où les partages dans la culture trouvent leurs justifications et leurs sens dans et pour l'activité propre de chaque travailleur et celle d'autrui. Avant cela, je retrace les contributions des trois chapitres précédents et les différentes formes de la *lutte de cultures* identifiées dans mes travaux.

## **1.2 De la lutte de cultures au développement de la culture collective : le non partage comme moteur du partage dans la culture**

Dans le premier chapitre, la mise en discussion de mes recherches visait à mettre en lumière comment la notion de culture issue de l'anthropologie se transforme en outil de gestion pour rendre concevables et acceptables les changements imposés aux travailleurs au travers de projets technocratiques. J'ai pris appui sur les discours et les pratiques du *New Public Management*, qui incite les travailleurs de tous les niveaux à passer d'une « culture de moyens » à une « culture de résultats ». Cela s'inscrit dans les ressorts de l'idéologie gestionnaire : une « culture du chiffre » permettant de mesurer le travail, permettant de fixer des résultats à atteindre et d'évaluer les écarts.

Dans ce changement de culture proclamé par les hauts cadres, rien ou très peu est dit sur le travail, moins encore sur le travail réel. Comme on le fait pour un indicateur de performance, le changement de culture va être apprécié par une vision normative, c'est-à-dire la capacité des travailleurs à se conformer aux changements organisationnels. Les résistances sont vues comme une variable à ajuster et non comme un signe de ce que, face à des demandes insensées, les travailleurs n'ont pas d'autre alternative que de (re)normaliser leurs milieux, dans le sens de Canguilhem. Ils le font par un travail d'organisation, dans une sorte de négociation avec les prescriptions et attentes (de Terssac & Lalande, 2002) afin de leur redonner un sens. C'est vital car ils se trouvent pris dans des conflits à propos de visions du monde, traduites dans des pratiques, qui diffèrent à propos de « ce qui compte comme étant juste et utile ». Dans ce premier chapitre **la lutte de cultures est une lutte de valeurs sur la qualité du travail**. Elle se fait entre :

- des cultures personnelles et professionnelles qui portent en elles des valeurs de service public - construites au fil de l'histoire républicaine et mises en mouvement dans les pratiques ;
- des cultures managériales tournées vers des valeurs d'une performance économique, prise en compte en termes d'atteinte de résultats quantitatifs, construites à partir d'une double importation culturelle (des USA vers la France, puis du monde privé vers le public).

Une analyse par le prisme de la *lutte de cultures* permet d'une part de dévoiler l'instrumentalisation de la notion de culture comme promotion d'un fantasme d'unité, d'uniformisation tant prôné par l'idée d'une culture d'entreprise homogène au sein des organisations. D'autre part, elle vient contribuer à une histoire qui date dans les sciences du travail, celle que les travailleurs ne subissent pas passivement les exigences de leurs milieux. Ils font culture dans la lutte. Ils essaient de proposer d'autres manières de penser et d'agir au travail. Ils mettent fin à l'idée de culture comme variable externe à l'expérience. Avec l'idée de lutte, il y a aussi l'idée d'affects mobilisés, de fatigue, de souffrance et de fragilisation de la santé. Si la résistance est construction vitale, les conditions de la lutte sont fondamentales dans

cette construction, qui peut soit trouver des issues dans la solitude amenant au fatalisme ou au retrait, soit inversement dans le projet commun d'une communauté culturelle, ouvrant des voies au développement d'une culture collective. Celle-ci est bien un point d'arrivée souhaité dont on ne connaît pas les formes à priori.

Ce passage du dévoilement des *luttés de cultures* au développement d'une culture collective telle que je la propose à ce jour a été envisageable pour moi grâce à l'enrichissement du cadre conceptuel concernant la notion de culture. Ainsi, le deuxième chapitre peut être vu comme un pas de plus dans mes recherches vers la compréhension de cette notion lorsque je convoque les théories issues de la psychologie historico-culturelle et ses prolongements. L'activité est éminemment culturelle en ce qu'elle est utilisatrice et productrice de sens et de significations. Le travail d'organisation s'inscrit en réalité dans l'activité productive qui est médiée par des artefacts matériels et symboliques (connaissances, savoir-faire, outils) qui forment une « boîte à outils » construite avec l'expérience des situations et qui servent de réservoir culturel où l'on peut puiser des ressources pour l'action. En retour, cette médiation contribue à l'activité constructive, en transformant les travailleurs eux-mêmes et leurs relations avec les objets du monde.

Le domaine de la gestion de risques pour soi et pour les autres, représenté par les terrains de la radiothérapie et de l'élagage d'arbres a été le champ qui m'a permis de proposer un nouveau destin pour la notion de culture de sécurité, elle aussi souvent instrumentalisée comme un outil de gestion. C'est seulement au regard de l'activité que nous pouvons utiliser le concept de culture. Elle n'est pas une réalité concrète. Alors que la sécurité réglée n'est pas une pratique, mais une cristallisation de la pratique des concepteurs, il ne me semble plus pertinent de considérer la culture de sécurité comme une articulation entre le « réglé » et le « gérés ». Il ne s'agit pas simplement d'un déplacement conceptuel, mais épistémologique. En effet, l'interprétation proposée remet en cause la distinction entre travail prescrit et travail réel, et donc entre sécurité réglée et gérée, invitant à l'utilisation de la notion de sécurité en action proposée par de Terssac et Gaillard (2009), ancrée dans le paradigme de l'action située ; et celle de sécurité construite (Nascimento & al. 2013), revisitée dans le cadre de la délimitation de frontières à l'action collective et du développement de l'activité. Ce processus est socialement et collectivement négocié. **La lutte de cultures est ici une lutte à propos du sens et de la signification donnée aux risques et aux pratiques vis-à-vis de la sécurité.** Celles-ci ne peuvent pas être pensées de manière dissociée des objectifs de production, de qualité, d'efficacité... qui peuvent se présenter en contradiction avec les objectifs de sécurité. La réflexion sur la sécurité nécessite donc de prendre en compte les mécanismes mobilisés par les travailleurs pour assurer la production mais qui peuvent aussi, potentiellement, entraîner un événement non souhaité en termes de sécurité. J'avance donc que le travail d'organisation se présente ainsi comme un *travail de la culture*. L'intérêt pour l'ergonomie, à travers l'intervention, est de pouvoir contribuer aux négociations de ce travail de la culture. Co-élaborer avec les acteurs une vision à propos des conflits d'objectifs et des *luttés de cultures* et favoriser leurs discussions afin de permettre une définition des frontières à la sécurité en action, tels étaient les objectifs de mes premières recherches sur le développement de la culture de sécurité, dont je parle dans le chapitre trois.

Dans ce dernier chapitre, la *lutte de cultures* devient source pour le développement de la culture collective. Je l'avais précisé, il ne s'agit pas de servir le projet technocratique de changement culturel, car en matière de développement rien ne peut être prévu d'avance puisque « le réel se charge de transformer le développement attendu en histoire inaccomplie » (Clot, 2017, p. 10). La méthode JDA a été présentée comme un outil réflexif individuel et collectif qui élargit la notion abstraite de réflexivité proposée par Schön aux processus dialogiques de confrontation de pratiques médiés par des récits de situations de travail, ancrés dans la culture

(Béguin, 2010 ; Bruner, 2000). Le contenu des situations discutées est à ce titre fondamental. L'idée est de les outiller à partir des conflits, des contradictions qui se présentent dans l'activité des différents sujets, et qui - si non discutées - peuvent impacter leur santé et/ou la qualité de leur travail. Ces situations doivent être porteuses *des germes du développement possible* (Schneuwly, 2012). La méthode JDA a été expérimentée dans le cadre d'une formation à la gestion de risques et les résultats vont dans le sens d'une appropriation par les acteurs, suite à des instrumentalisation (Rabardel, 1995). Dans un autre projet, son usage s'est inscrit dans un dispositif plus large d'apprentissage expansif inspiré du Laboratoire de changement (Engeström, Vikkunem, Helle, Pihlaja & Poikela, 1996), que nous avons appelé « Comité stratégique ». Ainsi, comme dans un Laboratoire de changement, les participants analysent les conflits et les perturbations dans leur activité locale et cherchent des moyens de transformer les pratiques de travail actuelles. **La lutte de cultures est considérée dans ces recherches comme issue d'une contradiction entre les objets des systèmes d'activité des participants issus de communautés diverses.**

## 2. Projets de recherche en cours

### 2.1 Une poursuite dans la compréhension des liens entre santé, sécurité et travail sous l'angle de la culture

Au moment où je rédige ces lignes, je participe à quatre projets de recherche de durées et de formes variées. L'axe de recherche transverse à ces projets est celui de la compréhension des relations entre sécurité des patients et santé de travailleurs, en considérant les aspects développementaux des cultures à l'œuvre. Ces recherches concernent la gestion de risques à l'hôpital dans le cadre de trois projets distincts, où j'encadre un travail de master recherche, un travail de thèse et un post-doctorat.

En France, le système hospitalier, majoritairement public, est en pleine transformation à la fois politique, sociale, économique et gestionnaire. Les dernières réformes prônent une évaluation quantitative systématique des résultats de l'action publique dans la lignée du *New Public Management* qui remet en cause les règles bureaucratiques instituées ainsi que les dépenses publiques au profit d'une logique « managériale » (Hood, 1995). Celle-ci vise à combler le déficit public du système de santé (de 1,5 milliards d'euros en 2017), en flexibilisant les ressources, en réduisant les effectifs et en intensifiant le travail. Une revue récente sur les liens entre l'organisation hospitalière et les infections associées aux soins a mis en évidence l'impact négatif de la charge de travail (longues heures de travail, taux d'occupation des lits, ratio patient/personnel) et du recours fréquent au personnel intérimaire (Zingg, Holmes, Dettenkofer & al, 2015). Un risque accru d'infection chez les patients a été associé à des durées de shifts élevées, de mauvaises relations avec les collègues et les supérieurs, et une distribution inéquitable du travail au sein du personnel (Virtanen, Kurvinen, Terho & al. 2009). La qualité des soins dans ce contexte de précarisation des conditions de travail reste une préoccupation affichée comme centrale par les autorités et des systèmes de gestion des risques se sont structurés (HAS, 2011). Peu à peu, les systèmes de santé s'approprient les démarches de prévention développées précédemment dans les industries à risques et « redécouvrent » les approches traditionnelles de la sécurité. Pour autant, si des progrès sont avérés pour certains risques infectieux, les dispositifs déployés restent cloisonnés, très sectorisés et il apparaît désormais nécessaire de déployer une politique plus globale de gestion des risques liés aux soins. En effet, à l'hôpital, les problématiques de santé au travail et de sécurité des soins sont

intrinsèquement liées, mais peu d'études s'intéressent aux deux de manière associée (Carricaburu et Lhuillier, 2009).

Dans le cadre de l'appel d'offres « Programme de Recherche sur la Performance du Système de Soins 2016 », le Ministère de la Santé a accordé un financement pour la réalisation du projet de recherche clinique intitulé STRIPPS (Stress au Travail et Risque Infectieux chez les Patients et chez le Personnel Soignant), auquel je participe comme responsable de l'axe 2 relatif à l'étude ergonomique du travail des soignants. La recherche porte sur le développement d'une approche interdisciplinaire permettant de lier deux phénomènes souvent étudiés de façon indépendante alors qu'ils sont étroitement imbriqués : les conditions de travail et le risque infectieux au sein des services hospitaliers. Le caractère innovant consiste d'une part en une approche interdisciplinaire impliquant les sciences sociales, l'épidémiologie, l'hygiène, l'ergonomie et la modélisation mathématique et statistique ; d'autre part en un recueil prospectif original de données simultanées sur l'organisation des soins, le stress et la fatigue du personnel soignant médical et paramédical, et les infections associées aux soins (accidents exposant au sang) à partir des réseaux de correspondants hospitaliers (équipes d'hygiène) et de médecine du travail coordonnés par le CClin (Centre de Coordination de la lutte contre les infections associées aux soins)<sup>63</sup>. Le travail de post-doctorat de Laetitia Flamard, réalisé sous ma coordination, comprend une approche située de la gestion des risques infectieux dans 6 services de 4 établissements hospitaliers de la région parisienne. Dans cette perspective située, on considère que les contextes socio-culturels et matériels sont à la fois une condition de l'action des soignants, mais également des éléments constitutifs de celle-ci (Clot et Béguin, 2004). Le risque n'est donc pas extérieur aux sujets, mais constitue une construction actualisée dans l'action singulière (Kermisch, 2012). Des entretiens inspirés de la méthode JDA seront réalisés avec une cinquantaine de soignants médicaux et paramédicaux. L'intérêt est d'analyser la diversité culturelle exprimée par les points de vue à propos de situations considérées comme porteuses de risque infectieux et d'en dégager des hypothèses explicatives en termes de profession, d'âge, de sexe, d'ancienneté, etc. Le projet a débuté début 2017 et prendra fin en décembre 2020.

Par ailleurs, je co-encadre avec Pierre Falzon le travail de doctorat de Nicolas Canales Bravo à propos des liens entre la flexibilisation de ressources humaines à l'hôpital (rotation, polyvalence, travail intérimaire) et la construction de la culture professionnelle d'infirmières et d'aides-soignantes. L'objectif est d'éclairer les effets de la rotation dans différents services sur la qualité du travail et la construction des relations de coopération avec des collègues. Elle vient alimenter mes recherches sur le développement de la culture dans une voie nouvelle, celle des changements d'environnement matériel et symbolique qui nécessitent des réorganisations et des négociations dans le partage de la culture. Si la construction de la culture professionnelle n'est pas dissociée de l'expérience, comment construisent-elles leurs expériences dans des contextes de travail constamment variables ? Comment celle-ci peut-elle être mise en partage au sein de collectifs plus ou moins éphémères ? Cette recherche est traversée par des questionnements à propos de la santé et sécurité concernant autant les soignants que les patients et implique une prise en compte des questions relatives au *care* en milieu de soins, entendu comme un ensemble d'activités matérielles, techniques et relationnelles consistant « à *apporter une réponse concrète aux besoins des autres* » (Molinier, Laugier & Paperman, 2009). La soutenance de la thèse est prévue pour décembre 2020.

Enfin, je suis tutrice d'un travail de master recherche qui m'a été proposé par William Suarez, professionnel de l'AP-HP, référent qualité et gestion de risques. Suite à la lecture de

<sup>63</sup> Ce projet est réalisé en partenariat avec le laboratoire MESuRS-Cnam.

l'un de mes articles, il a utilisé la méthode JDA que j'ai développée (chapitre 5) comme outil d'analyse de la culture collective de sécurité des professionnels engagés dans le circuit du médicament. Il s'agit d'un sujet majeur pour la sécurité des patients car les erreurs médicamenteuses représentent environ 33% des événements indésirables graves liés aux soins (Afssaps, 2008), malgré les avancées importantes dans les barrières pour réduire ces risques (informatisation de la prescription, contrôle pharmaceutique, revue quotidienne des prescriptions, suremballage des médicaments à risque élevé, etc.). Son travail de recherche consistera à analyser l'activité collective des professionnels engagés dans le circuit du médicaments (médecins, infirmiers, cadres de santé, pharmacien, préparateur en pharmacie) en lien avec le patient, où chaque étape présente à la fois un risque de dysfonctionnement et une opportunité de construction collective de la sécurité.

## **2.2 La prise en compte la diversité culturelle dans la participation : un point de départ pour l'intérêt à propos des inégalités dans la culture**

Le quatrième de mes projets actuels concerne la prévention de risques professionnels dans un contexte de pénibilité et risque de TMS élevé. Il s'agit d'un projet auquel j'ai fait allusion dans la présentation de mon parcours, réalisé en collaboration avec la Profa. Iracimara de Anchieta Messias (UNESP) et le Prof. Raoni Rocha (UNIFEI), dans un abattoir de bovins au Brésil. Une nouvelle norme spécifique au travail dans la filière de la viande (NR-36) a été officialisée en mai 2013. Il s'agit d'une obligation pour les employeurs, régie par la loi, et fruit d'un compromis tripartite entre industriels, politiques et scientifiques. La rotation de postes fait partie des obligations prévues dans la NR-36. Cette obligation a fait émerger une demande de la part d'une moyenne entreprise, qui jusqu'à présent faisait appel à des « audits ergonomiques » visant à coter les postes de travail pour répondre aux exigences de l'inspection du travail. Nous avons proposé une intervention fondée sur la participation des travailleurs, fait inédit dans cette entreprise, mais accepté par la hiérarchie. Les travailleurs, réticents au départ par crainte de perdre leur emploi, ont très vite contribué aux échanges qui se sont organisés de manière graduelle entre 2016 et 2019.

En effet, nous avons organisé la participation dans cet abattoir brésilien de manière à prendre en compte la diversité des points de vue des professionnels, tentant pour ce faire une démarche de participation avec l'ensemble des personnes concernées par la rotation. Nous ne sommes plus dans un cadre de participation du type représentatif avec quelques opérateurs, plus couramment utilisée en ergonomie (St-Vincent, Toulouse & Bellemare, 2000), mais bien dans un contexte qui donne l'occasion à tous les opérateurs concernés par le changement d'y participer (Haines, Wilson, Vink & Koningsveld, 2002). S'inspirant de la méthodologie de l'atelier organisationnel développée dans les années 50 au Brésil par de Morais (1970), nous avons organisé la participation de manière à prendre en compte la diversité des points de vue des professionnelles, tentant pour ce faire une démarche de participation avec l'ensemble des personnes concernées par la rotation. Dans un contexte d'organisation de la division du travail avec des populations pauvres à Recife, Morais a observé que l'organisation n'est pas enseignée, mais « réalisée », et que ceci est vrai même dans un grand groupe d'environ 800 personnes. Ceci plaide pour une démocratie participative concernant les projets de changements organisationnels (Andersson, Carmen, Labra & Richards, 2018) et se présente comme un enjeu politique dans le cadre de ce terrain (Imada, 2000), afin de donner la parole à des opérateurs qui n'ont pas souvent l'habitude, ni l'occasion de l'utiliser au travail. En suivant Béguin (2010) nous considérons qu'une grosse partie du travail consiste à mettre en place les conditions

concrètes des interactions pour éviter de tomber dans une espèce de « populisme idéologique » de la démarche participative dénoncé par Sardan (1990).

La démocratie participative, comprise comme une volonté politique de prise en compte de la diversité culturelle dans les (partages des) décisions, a été organisée en 4 étapes, précédées d'une présentation à tous de l'objectif de la recherche-action :

- consultation des travailleurs en début de projet, au travers d'une enquête sur l'acceptation de la rotation (95% de réponses).

- groupes de travail en utilisant la technique de l'allo-confrontation (Mollo & Falzon, 2004) afin d'enrichir la compréhension de l'activité et les enjeux de santé et de performance. 16 professionnels, répartis en 4 groupes ont discuté avec les ergonomes leurs points de vue sur la réalisation du travail à partir de traces vidéo (Nascimento & de Anchieta Messias, 2018).

- atelier organisationnel (Morais, 1970) avec l'ensemble des 87 salariés afin de construire une classification des compétences, du point de vue des acteurs, pour occuper chaque poste. Les travailleurs ont été séparés en groupes selon leurs fonctions occupées et ont travaillé à détailler des savoir-faire. Cette étape se fonde sur la méthodologie développée par Ribeiro (2013) qui vise à déterminer par poste occupé la liste de savoir-faire pour chaque niveau d'expérience (catégorisés en niveau A, B et C), accompagnée du temps nécessaire estimé pour les acquérir. C'est une manière de confronter, questionner et enrichir la classification prévue par la DRH en termes de gestion des compétences. Cela a été utile pour savoir qui peut occuper quel poste, selon les opérateurs. Ensuite, les « mix de similarités » ont été définis, c'est-à-dire, qui peut tourner avec qui ?

- simulation sur maquette des possibilités de rotation du point de vue de chaque travailleur. Faisant suite à l'étape précédente, il s'agit de mettre en négociation les enjeux de prise de poste entre le « je sais » (faire) et le « je veux » (faire). Cela se fait par groupe d'une dizaine de personnes. L'ensemble des 87 salariés ont participé.

Un comité de pilotage a été constitué. Le dispositif de rotation de postes (qui tourne avec qui à quel moment ?) consiste en une cartographie qui résulte d'un compromis entre « je peux » et « je veux », discutée et négociée avec les opérateurs, le responsable SST et la hiérarchie. Suite à cela, une phase de test de la rotation a été effectuée avec 3 binômes. Cette phase est en cours et comprend le travail de master recherche de Thiago Pereira Veronese, étudiant brésilien suivant actuellement sa formation en France, sous ma direction. Les traitements de données sont en cours, le mémoire sera soutenu à la rentrée 2019. Les apports attendus pour cette recherche, au-delà de l'organisation de la rotation, sont ceux d'une discussion autour de ce que la participation veut dire, des limites et apports d'une démocratie participative qui laisse la parole dans le travail d'organisation (de Terssac, 2011) à tous les travailleurs concernés.

L'atelier organisationnel constitue à mon sens un exemple d'une épistémologie du Sud (de Sousa Santos, 2011) qui peut apporter des nouvelles voies à la conception organisationnelle. Il répond à des questions déjà posées en ergonomie quant à la participation : à propos des deux vitesses de développement potentiel (entre ceux qui participent et ceux qui ne participent pas) et par rapport au fait que l'échantillon d'agents sélectionnés pour participer peut ne pas rendre compte des dynamiques collectives de l'équipe concernée par le changement (Cuvelier & Caroly, 2011). Cette méthode autorise la prise de parole par ceux qui sont « souvent tus » par des modèles de management descendants et autoritaires. Ils sont plus habitués à écouter (les consignes, les formations gestes et postures, les rappels à l'ordre, etc.). Cette non considération de la parole et de l'expérience des travailleurs se retrouve également dans l'agroalimentaire français, où « *les salariés (même s'ils concèdent être bien payés) se plaignent d'être encore*

*traités comme des « valets de ferme », « le pauvre mec avec sa binette et sa fourche ». »* (Molinier & Porcher, 2015, p. 10).

Cela fait écho à un des textes fondateurs des études postcoloniales écrit par Gayatri Chakravorty Spivak (1988) : *Les subalternes peuvent-elles parler ?*<sup>64</sup> « *La question de savoir si oui ou non les subalternes ou, pour utiliser un terme du lexique léniniste, les masses peuvent parler ne peut jamais être posée de manière transcendantale, mais seulement de manière contextuelle, en prenant en compte l'agencement de forces antagonistes qui caractérise un moment historique donné* » (Montag, 2006, p. 142). Mais l'auteure déplace la question de savoir si les classes subalternes, en Inde en l'occurrence, peuvent parler à un moment donné, à celle de savoir si elles peuvent parler tout court. La critique est adressée également aux intellectuels (les chercheurs notamment) qui se posent en témoins universels et transparents, sans intérêts, face aux subalternes. Selon l'auteure, l'identité des subalternes se caractérise par sa différence irréductible avec l'intellectuel et c'est pourquoi il ne peut en être le porte-parole transparent.

Quand je rentre dans cet abattoir localisé dans la région Ouest de São Paulo, je me demande si les ouvriers et moi, en tant que brésiliens, avons une culture partagée. Nos histoires de vie sont à la fois si éloignées et si proches. Je viens de la région *Nordeste*, la plus pauvre du pays. Je connais donc la pauvreté de près, pas seulement en raison du fait d'être née dans cette région, mais parce que je viens d'une famille d'origine modeste : mes parents font partie de la première génération de leurs familles respectives à avoir eu une légère ascension sociale. Parmi les ouvriers de l'abattoir, je peux reconnaître mes cousins qui travaillent à l'usine à Campina Grande, ma ville natale. J'y vois aussi l'histoire de mon grand-père paternel, qui abattait des bêtes à la maison pour les vendre au marché lorsque les temps étaient plus durs. Il y a un certain partage dans la culture qui me permet une approche en connaissance de certains codes sociaux des classes « subalternes ». Mon accent du *Nordeste* fait rire les ouvriers à Sao Paulo. L'hégémonie culturelle de cet Etat, qui rien que dans sa capitale concentre 60% des millionnaires du Brésil, se traduit par une sorte de mépris envers les gens de ma région - souvent migrants internes à la recherche d'emplois les plus précaires - qui peut se retrouver même chez les personnes les moins aisées économiquement. L'ancien président Lula en est un exemple emblématique : un migrant interne, pauvre, semi-illettré, qui subit le mépris de classe et d'origine, même une fois élu au plus haut poste de la Nation.

Je ne vis plus au *Nordeste*, mais le *Nordeste* vit en moi avec d'autres références culturelles. Je suis maîtresse de conférences en France et je suis presque gênée de me présenter comme telle aux ouvriers car je me doute de la signification donnée à cette information. Cette migration Sud Nord et la position sociale que j'occupe aujourd'hui ne me font plus « brésilienne » comme il y a 14 ans. J'ai une histoire interculturelle désormais qui relie et sépare mes expériences en France et au Brésil. Ce détour subjectif permet de mettre en lumière que ce que je ne partage pas avec ces ouvriers semble avoir plus de place que ce que nous partageons. Nous n'avons donc pas une culture partagée comme fait, mais un partage dans la culture actualisé dans le processus de nos interactions. Cette rencontre interculturelle est bien la preuve de la complexité culturelle à l'œuvre dans les interactions sociales, et de la difficile irréductibilité des individus à des catégories homogènes, telles que les « brésiliens », ou les « français », qui hypostasie la

<sup>64</sup> « *La notion de subalterne est reprise de Gramsci à qui elle sert à désigner des opprimés en contournant la censure durant son emprisonnement. L'usage ici de subalterne renvoie à l'idée que la notion de prolétariat serait inadéquate pour rendre l'oppression des ex-colonisés, qui n'est pas seulement une question d'exploitation économique, mais possède également d'autres dimensions spécifiques* » (<https://iresmo.jimdo.com/2010/12/19/lu-gayatri-c-s-vidal-les-subalternes-peuvent-elles-parler/>).

culture et de surplus naturalise les rapports sociaux de pouvoir au sein de catégories à priori homogènes.

En suivant l'anthropologue Clifford (1983, p. 131), je considère que « *lorsque la pluralité des voix entendues sur le terrain est remplacée par la voix d'auteur unique du texte ethnographique classique, l'uniformité est finalement établie : "Les Nuer croient"* ». Ou dans notre cas, « les ouvriers brésiliens ». Ou dans le cas de l'ergonomie, « les opérateurs ».

Catherine Teiger a bien démontré les pièges de l'uniformisation et de la généralisation dans son texte « Les femmes aussi ont un cerveau !... » (2006). De l'intelligence des femmes ouvrières spécialisées (OS) on passe à l'intelligence des travailleurs, puis à l'intelligence des peuples, rendant invisible dans les écrits de l'ergonomie pionnière que ces premières découvertes concernaient bien des activités réalisées par des femmes. Ceci n'est pas anodin et une phrase d'une OS présentée par Teiger dans son texte me semble assez éclairante à propos des rapports sociaux de genre et de classe qui se jouent dans le travail de cette population : « *Ça [l'analyse du travail] démystifiait la technique... [...], c'était l'assurance que ce qu'on disait n'était pas idiot !* » [...] « *On était comme des chiens, des robots, même les employées de bureau étaient devant nous comme des reines, parce qu'on est des manuelles.* » (Teiger, 2006, p.58). L'auteure continue en indiquant les absences d'allusion à la question du genre dans les écrits antérieurs à 1990, malgré un effort de certains auteurs pour énoncer les deux formes du masculin, du féminin, et du pluriel afin d'accentuer la dimension de la diversité « À quel(s) homme(s), à quelle(s) femme(s) le travail doit être adapté ? » (Laville, Teiger & Volkoff, 1990). Même dans les travaux sur l'Anthropotechnologie, Alain Wisner « *ne cite jamais, me semble-t-il, les différences hommes/femmes comme facteur à prendre en compte dans l'analyse de la culture des pays concernés par les transferts de technologies* » (Teiger, 2006, p. 126).

D'où la nécessité, à mon sens, de penser de manière intégrée et située l'expression de la diversité culturelle au travail, faute de quoi le risque est de prendre en compte des catégories totalisantes comme les « hommes » et les « femmes », en les vidant de leur complexité imbriquée dans d'autres registres d'identité (comme la classe, la race, la sexualité, etc.).

### **3. Projets en perspectives : Culture et rapports sociaux dans l'activité**

Ce manuscrit essaie de démontrer que l'uniformité dans la culture est un leurre, et que si partage il y a, il n'est pas un point de départ, mais peut-être un point d'arrivée suite à des luttes et des négociations. Ainsi considérés, les objets de la culture sont autant de lieux de conflictualité, qui activent et déplacent les rapports sociaux de classe, de genre, de race et de sexualité, comme le propose l'approche des *Cultural Studies* (Cervulle, 2007). De ce fait, il ne suffit plus seulement à mon sens d'affirmer la diversité pour repenser les transformations du travail, mais de la regarder dans ses rapports sociaux inégalitaires et en tenir compte dans les ressorts de la recherche-action.

Nous sommes actuellement confrontés, avec des collègues, à ces questions dans l'analyse du travail des aides-soignantes à hôpital qui subissent des situations de racisme explicite.

Molinier (2013) a problématisé ces questions autour de travail du care, en mettant en lumière que les travailleuses du care sont « *pour l'essentiel en bas de l'échelle sociale* » (p.14), le plus souvent représentées par des femmes Noires ou Arabes. L'auteure parle de la « *psychologie péjorative* » qui soutient le discours de la maltraitance dans les milieux de soins, et qui explique en partie la banalisation des propos racistes concernant ces travailleuses. Nous ne retrouvons pas de telles réflexions dans notre discipline. Nous n'avons pas d'outils théoriques à ce jour en ergonomie pour penser cet « *impensé* » de l'ergonomie francophone,

malgré le fait que l'ergonomie a largement contribué à montrer l'importance des questions d'âge et de genre pour comprendre les stratégies opératoires (Teiger, 2006 ; Volkoff et Delgoulet, 2019).

Cette difficulté théorique sera argumentée dans un texte où une revue systématique a été réalisée dans les trois revues francophones les plus citées en ergonomie, ainsi que dans les actes des congrès de la SELF (Nascimento, Canales Bravo & Flamard, 2019). Parmi les 35 références sélectionnées<sup>65</sup>, aucune n'évoque la question de la « race » et une seule celle de la « classe ». Dans cette dernière, la question de la classe a émergé des données comme une composante essentielle pour comprendre le travail des inspecteurs des impôts au Brésil (Bartholo & al, 2015). La question du genre est prise en compte dans 27 des 35 références. Il est utile de souligner que la revue *Travailler*, pas prise en compte dans notre analyse, a consacré un numéro spécial aux questions de racisme et travail en 2006.

Nous pensons que l'ergonomie peut prendre davantage en charge le caractère imbriqué des rapports sociaux de pouvoir pour comprendre ce qu'ils produisent dans l'activité des « femmes » et des « hommes » au travail (Loriol, Boussard & Caroly, 2010), comme le font d'autres disciplines (Kergoat, 1978 ; Hirata, 2014, 2018 ; Tronto, 2009, Molinier, 2008).

Nous voyons dans le cadre théorique et politique de *l'intersectionnalité* (Crenshaw, 1989) une voie originale et utile pour renouveler les analyses ergonomiques du travail qui partent de catégories ou d'identités de manière plus ou moins cloisonnée (sexe, genre, classe, race, âge, capacités, etc.). Traiter des discriminations par des critères isolés a des conséquences car dans la réalité des formes de discriminations « *se chevauchent implicitement dans leurs significations, ce qui engendre pour les acteurs des contraintes et des possibilités interactionnelles données* » (Ridgeway & Kricheli-Katz, 2013, p.296).

Le cadre théorique de l'intersectionnalité vise à considérer la complexité de la discrimination et des inégalités de manière intégrée. « *Elle réfute le cloisonnement et la hiérarchisation des grands axes de la différenciation sociale que sont les catégories de sexe/genre, classe, race, ethnicité, âge, handicap et orientation sexuelle. [...] Elle propose d'appréhender « la réalité sociale des femmes et des hommes, ainsi que les dynamiques sociales, culturelles, économiques et politiques qui s'y rattachent comme étant multiples et déterminées simultanément et de façon interactive par plusieurs axes d'organisation sociale significatifs* » (Stasiulis 1999 : 345) » (Bilge, 2009, p.79).

Il est utile de souligner que la notion peut apparaître comme nouvelle en France parce que l'intérêt dans le monde académique, majoritairement masculin et blanc, est relativement nouveau (Bilge, 2015). Elle a pourtant été développée début des années 90 dans le monde anglo-saxon dans le cadre de l'héritage du *Black feminism* (Dorlin, 2008) qui voit dans la catégorie « femme », une idée d'universalité à partir de l'expérience des femmes blanches, qui ne correspond pas à l'expérience de femmes noires. D'où l'intérêt de penser de manière intégrée et située les différentes formes d'identités et de rapports de domination que subissent les personnes.

Des institutions nationales, comme le Défenseur des Droits, commencent à considérer le cadre de l'intersectionnalité dans leurs analyses. Selon le dernier baromètre de la perception de la discrimination à l'emploi (point de vue des personnes interviewées), le groupe le plus discriminé en France concerne les femmes entre 18 et 45 ans, perçues comme noires, arabes ou

<sup>65</sup> La recherche a consisté à utiliser les mots clés suivants qui renvoient à différents rapports sociaux, considérés par Kergoat (dans Molinier, Laugier et Paperman, 2009) comme des rapports transversaux, c'est-à-dire qui sont imbriqués les uns aux autres : classe, race, ethnique, genre, sexe.

asiatiques (65%), confirmant également une sanction sociale aux femmes enceintes ou mères d'enfants de moins de 6 ans, qu'elles soient présumées ou effectives (OIT, 2018). Le rapport de l'Organisation Internationale du Travail (2018) quant aux discriminations dans l'emploi indique que « *l'emploi, que ça soit à l'embauche ou la carrière, est l'un des domaines où les discriminations sont les plus répandues en France* » et que celles-ci sont stables mais restent élevées depuis des années.

Cette question est discutée depuis quelques années par des chercheuses en psychodynamique du travail, anthropologie ou sociologie (Molinier, Laugier & Paperman, 2009). Dans un article récent, Hirata (2018) considère que le terme d'intersectionnalité peut être considéré comme synonyme de celui de consubstantialité forgé par Danièle Kergoat dans les années 1970. Selon l'auteure, lier la question du *care* et de l'intersectionnalité est un enjeu éthique et politique pour les disciplines qui s'intéressent au travail.

« *La prudence des ergonomes en la matière peut se comprendre si on rappelle que la tradition de l'ergonomie veut que l'on ne tienne pas compte des caractéristiques personnelles des salariés dans l'analyse du travail. [...] Mais ce principe ne tient plus lorsqu'il tolère des zones d'invisibilités et de silences.* » (Lacomblez, Ollagnier & Teiger, 2016, p.9). En tant qu'un savoir situé, l'analyse ergonomique trouve des principes communs avec la production de connaissances sous un prisme intersectionnel : analyse des implications singulières en fonction de chaque situation, évitant de forger des catégories pré-établies car aucune formation sociale ne peut déterminer à elle seule l'architecture complexe des inégalités. Néanmoins, l'intersectionnalité relève bien d'une praxis, avant d'être un savoir universel. Comme un savoir militant, le prisme intersectionnel a été forgé au sein des luttes contre l'injustice sociale ancrées dans l'expérience et l'action politique des femmes noires. En ce sens, il ne peut pas être pris de manière superficielle et isolée, sous peine de perdre son essence tournée vers l'émancipation. « *Les universitaires engagés doivent (re)trouver le souci d'articuler les savoirs de façon utile et concrète autour des luttes d'émancipation intersectionnelles pour contribuer à en élargir les imaginaires politiques et les possibilités de coalition* » (Bilge, 2015, p. 26). Il ne suffit pas de dévoiler, par exemple, que la race est socialement construite, mais demander le changement du système de domination pour lui ôter sa force oppressive (Cognet, Dhume & Rabaud, 2017). L'ergonomie n'a pas de positionnement explicite sur ces questions à ce jour ni sur la manière de les traiter dans l'intervention. Briser ce silence dans notre discipline peut nous ouvrir des voies renouvelées pour questionner les rapports sociaux dans l'activité et ses relations avec la santé au travail.

L'intérêt de mes recherches futures, associant les aspects culturels de l'activité et les rapports sociaux, est de mieux comprendre la construction de la santé/sécurité et de la performance au travail lorsque l'activité est traversée par des discriminations, notamment liées à la race. Ceci permettrait des actions tendant vers l'idéal d'égalité dans les situations de travail, déjà défendu dans les approches ergonomiques qui tiennent compte d'une certaine diversité au travail (Caroly, 2010, Gaudart, 2013, Delgoulet & al., 2014) et qui mettent en évidence l'importance de la construction sociale de l'intervention pour faire changer les représentations stéréotypées au sein de l'entreprise, et ainsi transformer les situations de travail.

## Références bibliographiques

---

- Abdallah-Preteceille, M. (2004). *L'éducation interculturelle*. Paris : PUF.
- Abric, J.C. (2004). *Pratiques sociales et représentations*. Paris : PUF.
- AFSSAPS. (2008). *Hospitalisations dues aux effets indésirables des médicaments : résultats d'une étude nationale. Point sur la nouvelle campagne d'information sur les traitements anticoagulants antivitaminés*. Tiré de URL : <https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/EMIR.pdf>
- Akrich, M. (1992). The description of technical objects. Dans W. Bijker & J. Law Shaping, *Technology/Building Society. Studies in Sociotechnical Change* (pp. 205-224). Cambridge: MIT Press.
- Alber, A. (2013). Management et nouvelle gestion publique : limites et paradoxes de l'imitation du privé. *La nouvelle revue du travail*, 2. DOI : 10.4000/nrt.934
- Almeida, I. M., Vilela R. A. G. & Iguti, A M. (2004). Culpa da vítima: um modelo para perpetuar a impunidade nos acidentes do trabalho. *Caderno de Saúde Pública*. 20(2), 570-579.
- Alter, N. (2018). *Sociologie du monde du travail*. Paris: PUF.
- Alvesson, M. & Sveningsson, S (2017). *Changing organizational culture. Cultural change work in progress*. London: Routledge.
- Alvesson, M. & Willmott, H (1992). *Critical Management Studies*. London: Sage Publications.
- Alvesson, M. & Willmott, H. (2003). *Studying Management Critically*. London: Sage Publications.
- Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*. London: Sage Publications.
- Amalberti, R. (1996). *La conduite de systèmes à risques*. Paris : PUF.
- Amalberti, R. (2004). De la gestion des erreurs à la gestion des risques. Dans P. Falzon (Ed.), *Ergonomie* (pp. 285-300). Paris : PUF.
- Amalberti, R. (2007). Ultrasécurité, une épée de Damoclès pour les hautes technologies. *Dossiers de la recherche*, 26, 74-81.
- Amalberti, R., Auroy, Y., Berwick, D. & Barach, P. (2005). Five System Barriers to Achieving Ultrasafe Health Care. *Annals of Internal Medicine*, 142, 756-764.
- Amar, J. (1914). *Le moteur humain et les bases scientifiques du travail professionnel*. Paris : Dunod.
- Andersson, G., Carmen, R., Labra, I., & Richards, H. (2018). Organisation Workshop. Beyond the Workplace: Large Groups, Activity and the Shared Object. *Mind, Culture, and Activity*, 25(1), 86-99.
- Antonsen, S. (2009). Safety culture assessment: A mission impossible? *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 2009 ;17(4): 242-254.
- Archier, G., Sérieyx, H. (1984). *L'entreprise du troisième type*. Paris : Editions du Seuil.
- Arnoud, J. (2013). *Conception organisationnelle : pour des interventions capacitantes*. Thèse de doctorat en ergonomie. Paris : Cnam.
- Arnoud, J., & Falzon, P. (2012). Shared Services Center and work sustainability: Which contribution from ergonomics? *Work*, 41(1) : 3914-3919.
- Arnoud, J., Krohmer, C. & Falzon, P. (2018). Dilemmes et paradoxes, quels effets sur le travail, quelles actions de prévention ? *Revue française de gestion*, 274(5) : 165-177.
- Ates, H. (2004). Management as an Agent of Cultural Change in the Turkish Public Sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14 (1) : 33-58.

- Baker, D., Day, R. & Salas, E. (2006). Teamwork as an Essential Component of High-Reliability Organisations. *HSR: Health Services Research*, 41(4), 1576-1598.
- Balogun, J. & Hope Hailey, V. (2004) *Exploring Strategic Change*. London: Prentice Hall.
- Barcellini, F. (2015). *Développer des interventions capacitantes en conduite du changement. Comprendre le travail collectif de conception, agir sur la conception collective du travail*. Habilitation à Diriger des Recherches, Université de Bordeaux, Bordeaux.
- Barcellini, F., Van Belleghem, L., & Daniellou, F. (2013). Les projets de conception comme opportunité de développement des activités. Dans : P. Falzon (Ed.), *Ergonomie constructive* (pp. 191-206). Paris : PUF.
- Bartholo, R., Monteiro Afonso, R. D. C., Marques Campos, A. E., Bursztyn, G., & Delamaro, M. C. (2015). Analyse collective du travail des inspecteurs des impôts au Brésil dans l'État de Rio de Janeiro. *Activités*, 12(1). doi : 10.4000/activites.1035.
- Battegay, A. (2014). La pluralité culturelle à l'œuvre. *Le Portique*, 28 (1). <http://journals.openedition.org/leportique/2576>
- Bayart, J. (2009). Culture et développement : les luttes sociales font-elles la différence ? *A contrario*, 11(1), 7-27.
- Beauvallet, M. (2009). *Les stratégies absurdes : comment faire pire en croyant faire mieux*. Paris : Points.
- Béguin P. (1997) : Le schème impossible, ou l'histoire d'une conception malheureuse. *Design Research*, 4/10, 45-67
- Béguin, P. (2007) Innovation et cadre sociocognitif des interactions concepteurs-opérateurs : une approche développementale. *Le Travail Humain*, 70(4), 369-390.
- Béguin, P. (2008). Conception et santé : quelques remarques sur le statut de l'activité de travail dans la conception des systèmes de production. *Psychologie du Travail et des Organisations*. 14 (4), 369-384.
- Béguin, P. (2010). *Conduite de projet et fabrication collective du travail*. Document de Synthèse en vue de l'habilitation à Diriger Des Recherches. Université Victor Segalen Bordeaux 2, Bordeaux.
- Béguin, P. (2013). La conception des instruments comme processus dialogique d'apprentissage mutuel. Dans : P. Falzon (Ed.), *Ergonomie Constructive* (pp. 147-160). Paris : PUF
- Benckroun, T. (2016). Intervenir en ergonomie : analyser le travail pour le comprendre et transformer le travail pour le concevoir. *Actes du 51<sup>ème</sup> Congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française*. Marseille, 21-23 septembre.
- Benckroun, T.H., Bourgeois, F. & Hubault, F. (2002). Comment aider l'encadrement de proximité à faire des arbitrages face à des situations à risques ? *Actes du 37<sup>ème</sup> congrès de la Société d'ergonomie de langue française*. Aix-en-Provence, 2002.
- Bernoux, P. (2002). Le changement dans les organisations : Entre structures et interactions. *Relations industrielles*, 57(1), 77-99.
- Bernoux, P. (2004). *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*. Paris : Editions du Seuil.
- Bilge, S. (2009), Théorisations féministes de l'intersectionnalité. *Diogène*, 1 (225): 70-88.
- Bilge, S. (2015). Le blanchiment de l'intersectionnalité. *Recherches Féministes*, 28 (2), 9-32.
- Blazsin, H. (2014). *De l'ingénierie de la raison à la raison pratique : Vers une nouvelle approche de la sécurité*. Thèse en Gestion et management. Mines ParisTech, Paris.
- Boltanski, L. & Chiapello, E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris : Gallimard.
- Bonnefond, J.-Y. (2010). Clot, Y. Travail et pouvoir d'agir, *L'orientation scolaire et professionnelle*, 39/4 | 2010, 531-532.

- Bouquin, H. (2005). *Les fondements du contrôle de gestion*. Paris : PUF.
- Bourgeois, F., & Hubault, F. (2005). Prévenir les TMS. De la biomécanique à la revalorisation du travail, l'analyse du geste dans toutes ses dimensions *Activités*, 2 (1), 19-36.
- Bourguignon A. (2003). Il faut bien que quelque chose change pour que l'essentiel demeure » : la dimension idéologique du nouveau contrôle de gestion, *Comptabilité, Contrôle, Audit*, 9 (3), 27-53.
- Bourmaud, G. (2006). *Les systèmes d'instruments : méthodes d'analyse et perspectives de conception*. Thèse de doctorat en psychologie ergonomique. Université Paris VIII Vincennes-Saint Denis, Paris.
- Bourrier, M. (2018). *Safety Culture and Models : "Regime Change"*. Dans : C. Gilbert, B. Journé, Laroche, H. & C. Bieder (Eds). *Safety Cultures, Safety Models. Taking stock and moving forward*. Springer International Publishing.
- Boussard, V., & Maugeri, S. (2003). *Du politique dans les organisations : sociologies des dispositifs de gestion*. Paris: Editions L'Harmattan.
- Branlat, M., Anders, S., Woods, D. & Patterson, E. (2008). Detecting an Erroneous Plan: Does a System Allow for Effective Cross-checking? Dans E. Hollnagel, C. P. Nemeth & S. Dekker (Eds.), *Resilience Engineering Perspectives: Remaining Sensitive to the Possibility of Failure. Vol. 1* (pp. 247-257). Aldershot: Ashgate Studies in Resilience Engineering.
- Bruner, J. (1991). *Car la culture donne forme à l'esprit. De la révolution cognitive à la psychologie culturelle*. Paris : Eshel.
- Bruner, J. (1996). *L'éducation, entrée dans la culture. Les problèmes de l'école à la lumière de la psychologie culturelle*. Paris : Retz.
- Bruner, J. (2000). *Culture et modes de pensée. L'esprit humain dans ses œuvres*. Paris : Retz.
- Bruner, J. (2006). La culture, l'esprit, les récits. *Enfance*, vol. 58(2), 118-125.
- Buchmann, W. (2013). *Aspects de moyen et longs termes dans la genèse et l'évolution des Troubles Musculo-Squelettiques au travail : une recherche dans l'industrie aéronautique*. Thèse de doctorat en Ergonomie. Cnam-Creapt, Paris.
- Bureau, D., Mougeot, M. & Studer, N. (2010). Mesurer la performance de la gestion publique à la lumière de l'analyse économique. *Revue française des Affaires Sociales*, Vol.1-2, p.89-104.
- Calvez, M. (2006). L'analyse culturelle de Mary Douglas : une contribution à la sociologie des institutions, *SociologieS*, No. Théories et Recherches. URL : <http://journals.openedition.org/sociologies/522>
- Canguilhem, G. (1947). Milieu et normes de l'homme au travail. *Cahiers internationaux de sociologie*, 3, 120-136.
- Canguilhem, G. (2015). *Œuvres complètes : Résistance, philosophie biologique et histoire des sciences, 1940-1965*. Paris : Vrin.
- Carballeda, G. & Garrigou, A. (2001). Derrière le « stress », un travail sous contraintes. Dans Bouffartigue P. (Ed.), *Cadres : la grande rupture* (pp. 89-104). Paris : La Découverte.
- Carballeda, G. (1997). *La contribution des ergonomes à l'analyse et à la transformation de l'organisation du travail : l'exemple d'une intervention relative à la maintenance dans une industrie de processus continu*. Thèse de doctorat en ergonomie. Paris, CNAM.
- Caroly, S, & Clot, Y. (2004). Du travail collectif au collectif de travail. Des conditions de développement des stratégies d'expérience. Comparaison de deux bureaux. *Formation et Emploi*, 88, 43-55.
- Caroly, S. (2010). *L'activité collective et la réélaboration des règles : des enjeux pour la santé au travail*. Habilitation à Diriger des Recherches, Université de Bordeaux, Bordeaux.
- Carricaburu, D. & Lhuillier, D. (2009). Les infections nosocomiales : un risque collectif en cours de normalisation ? *Sciences sociales et santé*, vol. 27(4), 43-72.

- Carta, G. (2018). *Concevoir l'intervention pour l'autopoïèse organisationnelle : l'apprentissage comme condition*. Thèse de doctorat d'ergonomie. Cnam, Paris.
- Casse, C. & Caroly, S. (2017). Enrichir le retour d'expérience par les espaces de débat : l'exemple d'une recherche-intervention chez un exploitant de tunnels routiers. *Le travail humain*, vol. 80(3), 259-284.
- Cervulle, M. (2007). *Stuart Hall, Identités et Cultures. Politiques des cultural studies*. Paris : Éditions Amsterdam.
- Chanlat, J.F. (2018). La place de la subjectivité dans les théories managériales : un regard socio-historique. Dans D. Mercure & M.P. Bourdages-Sylvain (Eds.), *Travail et subjectivité. Perspectives critiques* (pp. 81-120). Québec : Presses de l'Université Laval.
- Chatelain-Ponroy, S. & Sponem, S. (2008). Comme l'entreprise, l'État doit adopter une "culture du résultat". Dans A. Pezet & S. Sponem, *Petit bréviaire des idées reçues en management* (pp. 257-267). Paris: La Découverte.
- Chevreau, F.-R. & Wybo, J.-L. (2007). Approche pratique de la culture de sécurité. Pour une maîtrise de risques industriels plus efficace. *Revue française de gestion*, 5(174), 171-189.
- Christensen, M. & Yoshimi, H. (2003). Public Sector Performance Reporting: New Public Management and Contingency Theory Insight. *Government Auditing Review*, Vol.10, p.71-83.
- Cliffort, J. (1983). De l'autorité en ethnographie. *L'ethnographie*, 79 (90-91), 87-118.
- Clot Y., Faïta D. (2000). Genres et styles en analyse du travail. Concepts et méthodes. *Travailler*, 4 (7), 7-42.
- Clot, Y. & Béguin, P. (2004). L'action située dans le développement de l'activité, *Activités*, 1-2. DOI : 10.4000/activites.1237
- Clot, Y. (1995). *Le travail sans l'Homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*. Paris : La découverte.
- Clot, Y. (1999). *La fonction psychologique du travail*. Paris : PUF.
- Clot, Y. (2008). *Travail et pouvoir d'agir*. Paris : PUF.
- Clot, Y. (2010). *Le travail à cœur : pour en finir avec les risques psycho-sociaux*. Paris : La découverte.
- Clot, Y. (2017). Conclusion – L'intervention : entre terrain et laboratoire. Dans : A.L. Ulmann, A. Weill-Fassina et T. Hakim Benchekroun (Eds.), *Intervenir - Histoires, recherches, pratiques* (pp. 185-190). Toulouse : Octarès.
- Clot, Y., Faïta, D., Fernandez, G. & Scheller, L. (2000). Entretiens en autoconfrontation croisée : une méthode en clinique de l'activité, *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 2-1. DOI : 10.4000/pistes.3833
- Cognet, M., Dhume, F. & Rabaud, A. (2017). Comprendre et théoriser le racisme: Apports de Véronique De Rudder et controverses. *Journal des anthropologues*, 150-151(3), 43-62.
- Cole, M. (1996). *Cultural psychology: A once and future discipline*. Cambridge : Harvard University Press.
- Coninck, F. (de) (2000). Des nouvelles postures cognitives au nouveaux processus sociaux d'apprentissage. *Education Permanente*. n°143/2002-2, pp. 29-49.
- Coutarel, F., Daniellou, F., & Dugué, B. (2003). Interroger l'organisation du travail au regard des marges de manœuvre en conception et en fonctionnement. La rotation est-elle une solution aux TMS ? *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 5(2), 0-27. DOI : 10.4000/pistes.3328
- Crenshaw, K. W. (1989). Demarginalizing the intersection of race and sex; a black feminist critique of discrimination doctrine. Dans : K. Crenshaw (Ed.), *Feminist theory and antiracist politics* (pp. 139-167). Chicago: University of Chicago Legal Forum.
- Crozier, M. (1963). *Le phénomène bureaucratique*. Paris : Editions du Seuil.

- Cru, D. (2014). *Le risque et la règle*. Toulouse : ERES.
- Cuche, D. (1996). *La notion de culture dans les sciences sociales*. Paris : La Découverte.
- Cuche, D. (2002). Nouveaux regards sur la culture : l'évolution d'une notion en anthropologie. Dans : N. Journet (Ed.), *La culture. De l'universel au particulier* (pp. 203-212). Paris : Sciences humaines.
- Cuny, X. & Weill-Fassina, A. (2012). Histoire des approches de la santé et de la sécurité au travail au 41, rue Gay-Lussac, Paris, *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 14-1. DOI : 10.4000/pistes.851
- Cuvelier, L. & D. Woods, D. (2019). Sécurité réglée et/ou sécurité gérée : quand l'ingénierie de la résilience réinterroge l'ergonomie de l'activité. *Le travail humain*, vol. 82(1), 41-66. <https://www-cairn-info.proxybib-pp.cnam.fr/revue-le-travail-humain-2019-1-page-41.htm>.
- Cuvelier, L. & Falzon, P. (2012). Sécurité réglée et/ou sécurité gérée ? Quelles combinaisons possibles ? *Actes du 47ème congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française*. Lyon, 5-7 Septembre.
- Cuvelier, L., & Caroly, S. (2009). Appropriation d'une stratégie opératoire : un enjeu du collectif de travail. *Activités*, 6(6-2). DOI : 10.4000/activites.2249
- Cuvelier, L., & Caroly, S. (2011). Transformation du travail, transformation du métier : quels impacts sur la santé des opérateurs et sur l'activité collective ?, *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* [En ligne], 13-1 | 2011, mis en ligne le 01 mai 2011, consulté le 28 mars 2019. URL : <http://journals.openedition.org/pistes/1732> ; DOI : 10.4000/pistes.1732
- Daniellou, F. (2006). «Je me demanderais ce que la société attend de nous... » À propos des positions épistémologiques d'Alain Wisner. *Travailler*, 15(1), 23-38. DOI : 10.3917/trav.015.0023.
- Daniellou, F. (2015). *L'ergonomie en quête de ses principes : débats épistémologiques*. Toulouse : Octares.
- Daniellou, F., Boissières, I., & Simard, M. (2010). *Les facteurs humains et organisationnels de la sécurité industrielle : un état de l'art* (p. 125). Toulouse : FonCSI.
- David, A., Hatchuel A. & Laufer R. (2012). *Les nouvelles fondations des sciences de gestion: éléments d'épistémologie de la recherche en management*. Paris : Presses des MINES.
- David, H. (2001). Les mutations récentes du monde du travail. *Actes du 36ème congrès de la Société d'Ergonomie de la Société d'Ergonomie de Langue Française*. Montreal, 3-5 octobre.
- Decortis, F. (2008). *L'activité narrative et les nouvelles technologies pour les enfants*. Mémoire de synthèse pour l'obtention de l'Habilitation à Diriger des Recherches. Université de Paris 8, Paris.
- Dejours, C. (2006). Alain Wisner, une démarche une référence. *Travailler*, 15(1), 9-10. doi:10.3917/trav.015.0009.
- Dejours, C. & Bègue, F. (2009). *Suicide et travail : que faire ?*. Paris : PUF.
- Dejours, C. (2018). *Le facteur humain*. Paris : PUF.
- Delgoulet, C. (2013). La formation professionnelle des actifs vieillissants : une combinaison difficile à construire ? *Gérontologie et Société*, 147, 63-73.
- Delgoulet, C., Volkoff, S., Caron, L., Caser, F., Jolivet, A., & Théry, L. (2014). Conditions de travail et maintien en emploi des seniors : les enjeux d'un décloisonnement des approches et des expérimentations. Quelques enseignements issus de monographies d'entreprises françaises. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 69(4), 687-708.
- Delobbe, N., Vandenberghe, C. (2004). La culture organisationnelle. Dans : E. Brangier (Ed.), A. Lancry & C. Louche (Ed.), *Les dimensions humaines du travail : théories et pratiques de la psychologie du travail et des organisations* (pp. 240-267). Nancy : Presses Universitaires de Nancy.
- Demers, C. (1999). De la gestion du changement à la capacité de changer : l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui. *Gestion*, 24 (3), 131-139.
- Dewey, J. (1910). *How we think*. Boston: Dover Publications.

- Dien, Y. (1998). Safety and application of procedures, or how do "they" have to use operating procedures in nuclear power plants? *Safety Science*, 29(3), 179-187.
- Doise, W. & Mugny, G. (1997). *Psychologie sociale et développement cognitif*. Paris : Armand Colin.
- Domette, L. & Michel, J.-C. (2016). Des espaces de discussion clé en main ? Mode d'emploi pour des interventions sur mesure ! *Actes du 51ème congrès de la Société d'Ergonomie de la Société d'Ergonomie de Langue Française*. Marseille, 21-23 Septembre.
- Dorlin, E. (2008) *Black Feminism. Anthologie du féminisme africain-américain (1975-2000)*. Paris : L'Harmattan.
- Douglas M. (1999). *Comment pensent les institutions*. Paris : La Découverte.
- Douglas, M. (2007). Pour ne plus entendre parler de la « culture traditionnelle ». *Revue du MAUSS*, 29(1), 479-516.
- Dourish, P., Adler, A., Bellotti, V., & Henderson, A. (1996). Your place or mine? Learning from long-term use of video communication. *Computer Supported Cooperative Work*, 5, 1, 33-62.
- Duarte, F., Conceição, C., Cordeiro, C., & Lima, F. (2008). A Integração das Necessidades de Usuários e Projetistas como Fonte de Inovação para o Projeto. *Laboreal*, 4/2, 62-74.
- Dubar C. (1992). Formes identitaires et socialisation professionnelle. *Revue française de sociologie*, 33-4. Organisations, firmes et réseaux. pp. 505-529.
- Dujarier, M.A. (2006). *L'idéal au travail*. Paris : PUF.
- Dujarier, M.A. (2015). *Le management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail*. Paris : La Découverte.
- Dupuy, F. (2015). *La faillite de la pensée managériale. Lost in management 2*. Paris : Editions du Seuil.
- Duraffourg J. (2004). Préface. Dans : J. Duraffourg & B. Vuillon, (Eds.), *Alain Wisner et les tâches du présent. La bataille du travail réel*. Toulouse : Octarès.
- Durkheim (1901). *Les règles de la méthode sociologique, revue et augmentée d'une préface nouvelle*. Paris : Alcan.
- Engeström, Y. (1987). *Learning by expanding: An activity-theoretical approach to developmental research*. Helsinki: Orienta-Konsultit.
- Engeström, Y. (1999). Activity theory and individual and social transformation. Dans : Y. Engeström, R. Miettinen, & R.L. Punamäki (Eds), *Perspectives on Activity Theory*. Cambridge (pp. 19-38). New York : Cambridge University Press.
- Engeström, Y., Virkkunen, J., Helle, M., Pihlaja, J., & Poikela, R. (1996). The Change Laboratory as a tool for transforming work. *Lifelong Learning in Europe*. 1 (2), p. 10 -17.
- Falzon, P. (2005). Ergonomics, knowledge development and the design of enabling environments. *HWWE'2005. Conference Humanizing Work and Work Environment*. Guwahati, Inde.
- Falzon, P. (2013). *Ergonomie Constructive*. Paris : PUF.
- Falzon, P., Di Cioccio, A., Mollo, V., Nascimento, A. (2014). Qualité réglée, qualité gérée. Dans : D. Lhuillier (Ed.), *Qualité du travail, qualité au travail* (pp. 27-40). Toulouse : Octarès.
- Falzon, P., & Teiger, C. (1999). Ergonomie et formation. Dans : P. Carré, & P. Caspar (Eds.), *Traité des sciences et des techniques de la formation* (pp. 145-162). Paris: Dunod.
- Falzon, P., Nascimento, A., Gaudart, C., Piney, C., Dujarier, M. A., & Germe, J. F. (2012). Performance-based management and quality of work: An empirical assessment. *Work*, 41, 3855-3860.
- Ferreira, L. L. (1992). *Voando com os pilotos*. São Paulo: Apvar.

- Ferreira, L. L. (2016). Analyse Coletiva do Trabalho. Dans : F. Vezzà, A. Iguti, M. A. Bussacos, M. C. Gonzaga, & S. Donatelli (Eds.). *Análises do trabalho: escritos escolhidos / Lêda Leal Ferreira* (pp. 173-192) Belo Horizonte: Ed. Ltda.
- Filgueiras, V. (2017). *Saúde e segurança do trabalho no Brasil*. Brasília : Gráfica Movimento,
- Fischler, C., Lahlou, S. (1995). *Dossiers, piles d'attente et corbeilles : la digestion quotidienne de l'information dans les bureaux* (EDF/DER. HN51/95/017). Tiré en URL : [https://www.researchgate.net/publication/220042494\\_DOSSIERS\\_PILES\\_D'ATTENTE\\_ET\\_CORBEILLES\\_La\\_digestion\\_quotidienne\\_de\\_l'information\\_dans\\_les\\_bureaux](https://www.researchgate.net/publication/220042494_DOSSIERS_PILES_D'ATTENTE_ET_CORBEILLES_La_digestion_quotidienne_de_l'information_dans_les_bureaux)
- Fitzpatrick, G., & Ellingsen, G. (2013). A review of 25 years of CSCW research in healthcare: contributions, challenges and future agendas. *Computer Supported Cooperative Work (CSCW)*, 22(4-6), 609-665.
- Folcher, V. & Rabardel, P. (2004). Hommes, artefacts, activités : perspective instrumentale. Dans : P. Falzon (Ed.), *Ergonomie* (pp. 251-268). Paris : PUF.
- Fornel (de), M., & Quéré, L. (1999). *La logique des situations. Nouveaux regards sur l'écologie des activités sociales*. Paris: EHESS.
- Freire, P. (1970). *Pedagogy of the oppressed*. New York: Continuum International Publishing group.
- Fucks, I. (2012). L'énigme de la culture de sécurité dans les organisations à risques : une approche anthropologique. *Le travail humain*, vol. 75(4), 399-420.
- Garrigou, A. (1992). *Les apports des confrontations d'orientation socio-cognitives au sein de processus de conception participatifs: le rôle de l'ergonomie*. Thèse de doctorat en ergonomie. Paris, CNAM.
- Garrigou, A., Peeters, S., Jackson, M., Sagory, P., & Carballera, G. (2004). Apports de l'ergonomie à la prévention des risques professionnels. Dans P. Falzon (Ed.), *Ergonomie* (pp. 497-514). Paris: PUF.
- Gaudart, C. (2013). *Age et travail à la croisée des temporalités. L'activité face aux temps*. Document de Synthèse en vue de l'habilitation à Diriger Des Recherches, Université Victor Segalen Bordeaux 2, Bordeaux.
- Gaudart, C. (2014). Les relations entre l'âge et le travail comme problème temporel, *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 16-1 | 2014. DOI : 10.4000/pistes.3052
- Gaudart, C., Delgoulet, C., Chassaing, K. (2008). La fidélisation de nouveaux dans une entreprise du BTP, *Activités*, 5-2. DOI : 10.4000/activites.2013
- Gaulejac, V. (de) (1987). *La névrose de classe*. Paris : Hommes et groupes éditeurs.
- Gaulejac, V. de (2005). *La société malade de la gestion : idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Paris: Editions du Seuil.
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures*. New York: Basic Books.
- Georges, I. & Tripié P. (2012). *La démocratie participative au Brésil : promesses tenues et dynamiques ouvertes*. Bruxelles: P. Lang.
- Ghram, R., Fournier, C., Benchekroun, T.H., Khalfallah, T. & Six F. (2009). Strategic decision making: work analysis of a company manager. *17th Congress of IEA*. Beijing, Chine
- Gimenez-Espin, J.A., Jiménez-Jiménez, D., Martínez-Costa, M. (2013). Organizational Culture for total quality management. *Total Quality Management & Business Excellence* 24 (5-6), 678-692, 2013. 96, 2013
- Girard, T. (2013). Comment pense Mary Douglas ? Risque, culture et pouvoir. *Ethnologie française*, vol. 43(1), 137-145.
- Godelier, E (2006). *La culture d'entreprise*. Paris : La Découverte.

- Golsorkhi, D. & Huault, I. (2009). Mats Alvesson. Dénaturalisation et émancipation comme projet scientifique en management. Dans : S.C. Petit et I. Huault (Ed.), *Les grands auteurs en management* (pp. 589-602). Paris : Editions EMS Management et Société.
- Gotteland-Agostini, C. (2013). *Concevoir des cadres pour agir et faire agir : l'activité de prescription dans une entreprise horticole*. Thèse de Doctorat en Ergonomie. Paris, Cnam.
- Gramsci, A. (1971). *Gramsci, Lettres de prison (1926-1934)*. Paris : Éditions Gallimard.
- Grote G, Künzler C. (2000). Diagnosis of safety culture in safety management audits. *Safety Science* 34(1-3) :131-150.
- Guérin, F., Laville, A., Daniellou, F., Duraffourg, J., & Kerguelen, A. (1991/2007). *Comprendre le travail pour le transformer : la pratique de l'ergonomie*. Lyon : ANACT.
- Guidetti, M. (2010). Introduction – Des gestes, des mimiques et des mots pour dire, apprendre et comprendre. *Enfance*, 3(3), 227-237.
- Guilbert, L. & Lancry, A. (2007). L'analyse des activités des cadres : l'intérêt de la triangulation des méthodes. *Le travail humain*, 2007/4, Vol. 70, p.313-342.
- Guillemette, F. (2016). Introduction : la pratique réflexive, tout le monde en parle, mais.... *Approches inductives*, 3 (1), 1–6. <https://doi.org/10.7202/1035192ar>
- Guldenmund, F. W. (2000). The nature of safety culture: a review of theory and research. *Safety Science*, 34(1-3), 215-257.
- Haines, H., Wilson, J. R., Vink, P., & Koningsveld, E. (2002). Validating a framework for participatory ergonomics (the PEF). *Ergonomics*, 45(4), 309–327.
- Hall, S. (2017). *Identités et cultures : politiques des cultural studies*. Paris: Amsterdam.
- Hammond, K., Converse, T., & Grass, J. (1992). The Stabilization of Environments. *Artificial Intelligence*, 72(1-2), 305-327.
- Hannerz, U. (1991). *Cultural complexity, Studies in the social organization of meaning*. London: Routledge.
- Hannerz, U. (1998). *Transnational connections Culture, people, places*. New York: Columbia University Press.
- Haukelid, K. (2008). Theories of (safety) culture revisited--An anthropological approach. *Safety Science*, 46(3), 413-426.
- Hirata, H. (2014). Interseccionalidade e consubstancialidade dans relações sociais. *Tempo social*, 26 (1), 61-73.
- Hirata, H. (2018). Care et intersectionnalité, un enjeu politique. Dans : M. Maruani (Ed.), *Je travaille, donc je suis: Perspectives féministes* (pp. 64-74). Paris: La Découverte.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Londres: Mac Graw Hill.
- Hood, C. (1995). The “New Public Management” in the 1980s: Variations on a Theme. *Accounting Organizations and Society*, Vol.20, N°2/3, p.313-342.
- Huault, I. (2009). Mats Alvesson. Dénaturalisation et émancipation comme projet scientifique en management. In : S. C. Petit et I. Huault (2009). *Les grands auteurs en management*. Editions EMS Management et Société.
- Hubault, F. (1996). De quoi l'ergonomie peut-elle faire l'analyse ? Dans : F. Daniellou (Ed.), *L'ergonomie en quête de ses principes* (pp. 103-139). Toulouse: Octarès.
- Hutchins E. (1990). The technology of team navigation. Dans : J. Galegher, R. Kraut, & C. Egido (Eds.), *Intellectual teamwork: Social and technical bases of collaborative work*. New Jersey : Lawrence Erlbaum.

- Ianeva, M., Vacherand-Revel, J. (2015). Développement de l'activité et travail d'articulation : le cas d'un centre d'appels médico-social. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 17(1), 1-23. DOI : 10.4000/pistes.4426
- Igira, F., Aanestad, M. (2009) Living with Contradictions: Complementing Activity Theory with the Notion of "Installed Base" to Address the Historical Dimension of Transformation. *Mind, Culture, and Activity*, 16:3, 209-233. DOI: 10.1080/10749030802546269.
- Imada, A. S. (2000). Participatory Ergonomics: a strategy for creating human-centred work. *Science of Labour*, 76(no3), 25-31.
- Iribarne, P. (1985)., La gestion à la française, *Revue Française de Gestion*, 50, 5-13.
- Iribarne, P. (1989). *La logique de l'honneur*. Paris : Editions du Seuil.
- Jackson Filho, J. M. (1998). *Entre situations de gestion et situations de délibération : l'action de l'ergonome dans les projets industriels*. Thèse de doctorat d'ergonomie. Cnam, Paris.
- Jackson Filho, J. M. (2000). A Participação dos Ergonomistas nos Projetos Organizacionais. *PRODUÇÃO*, N° Especial, p. 61-70.
- Jackson Filho, J. M., & Antunes Lima, F. D. P. (2015). Análise Ergonômica do Trabalho no Brasil: transferência tecnológica bem-sucedida?. *Revista brasileira de saúde ocupacional*, 40(131).
- Jalette, P., Grenier, J-N, et Hains-Pouliot, J. (2012) Restructuration de la fonction publique québécoise : configurations et conséquences disparates. *Relations Industrielles/Industrial Relations*. 67 (4), 567-589
- Kaplan, M. (1995). The culture at work: cultural ergonomics, *Ergonomics*, 38:3, 606-615.
- Kaptelinin, V. & Nardi, B.A. (2006). *Acting with technologies*. Cambridge: MIT Press.
- Kavanagh, M.H. et Ashkanasy, M, N. (2006). The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture and Individual Acceptance of Change during a Merger. *British Journal of Management*. 17 (1). 81-103.
- Kergoat, D. (1978). Ouvriers = ouvrières ? Propositions pour une articulation théorique de deux variables : sexe et classe sociale. *Critiques de l'Économie Politique*, 5: 65-97.
- Kermisch, C. (2012). Vers une définition multidimensionnelle du risque. *Vertigo - la revue électronique en sciences de l'environnement*, 12 (2). DOI : 10.4000/vertigo.12214
- Kirsh, D. (1995). The intelligent use of space. *Artificial Intelligence*, 73 (1-2),1-68.
- Kohn, L. T., Corrigan, J. M. & Donaldson, M. S. (2000). *To err is human: building a safer health care system*. Washington DC : National Academy Press.
- Kouabénan, D. (2007). Incertitude, croyances et management de la sécurité. *Le travail humain*, vol. 70(3), 271-287. DOI:10.3917/th.703.0271.
- Lacomblez, M., Ollagnier, E., Teiger, C. (2016). Les ergonomes peuvent-ils rester borgnes ? A propos de la relation intervention-formation-genre. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé [En ligne]*, 18(2). DOI :10.4000/pistes4829
- Lafarge, F. & Le Clainche, M. (2010). La révision générale des politiques publiques. *Revue française d'administration publique*, 136(4), 751-754.
- Laffeuillade, A-C. & Nascimento, A. (2018). L'activité d'arboriste en milieu urbain : la sécurité en action comme structurante pour le travail dans les arbres. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé [En ligne]*, 20(2). DOI : 10.4000/pistes.6039
- Langa, P. (1994). *Adaptation ou création de l'organisation du travail lors d'un transfert de technologie. Analyse de l'activité de l'encadrement et conception de l'organisation*. Thèse de Doctorat en Ergonomie. Paris: Cnam.
- Laville A., Teiger C., Volkoff S., 1990, « La diversité des populations au travail : Questions pour l'ergonomie », *Performances*, 48, 30-33.

- Le Moigne J.L. (1995). *Les épistémologies constructivistes*. Paris : PUF.
- Le Moigne J.L. (2003). *Le Constructivisme, tome 3 : Modéliser pour comprendre*. Paris : L'Harmattan.
- Lecoester, A. (2017). De l'analyse de l'activité à la conception organisationnelle négociée : le cas d'un projet industriel, *Activités*, 14-1. URL : <http://journals.openedition.org/activites/2969>
- Leontiev, A. (1975). *Activité conscience personnalité*. Paris : Editions du progrès.
- Leplat, J. & Montmollin, M. (2001). *Les compétences en ergonomie*. Paris : Octarès.
- Leplat, J. (1993). *Ergonomie et activités collectives*. Toulouse : Octarès.
- Lévi-Strauss, C. (1962). *La Pensée sauvage*. Paris : Plon.
- Lhuillier, D. & Litim, M. (2010). « Crise du collectif » et déficit d'histoire : apports de travaux sur le groupe et le collectif de travail. *Connexions*, 94(2), 149-173.
- Lhuillier, D. (2005). Le « sale boulot ». *Travailler*, 14(2), 73-98.
- Lhuillier, D. (2015). *Qualité du travail, qualité au travail*. Toulouse : Octarès.
- Lima, F. P. A. (2000). Ergonomia e projeto organizacional : a perspectiva do trabalho. *PRODUÇÃO*, N° Especial, 71-98.
- Linhart, D. (2013). Idéologies et pratiques managériales : du taylorisme à la précarisation subjective des salariés. *Sociedade e Estado*, 28(3), 519-539.
- Linhart, D. (2015). *La comédie humaine du travail, de la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*. Toulouse : Érès, coll.
- Lorino, P. (2003). *Méthodes et pratiques de la performance – Le pilotage par les processus et les compétences*. Paris : Organisation.
- Loriol, M., Boussard, V., & Caroly, S. (2010). Discrimination ethnique et rapport au public : une comparaison interprofessionnelle. *Doing social problems: Mikroanalysen der konstruktion sozialer probleme und sozialer kontrolle in institutionellen kontexten*, 298-323.
- Luria, A. R. (1979). *The making of mind: A personal account of Soviet psychology*. Cambridge : Harvard University Press.
- Maggi, B. (2003). *De l'agir organisationnel : un point de vue sur le travail, le bien-être, l'apprentissage*. Toulouse : Octarès.
- Malinowski, B. (1968). *Une théorie scientifique de la culture et autres essais*. Paris: François Maspero.
- Martucelli, D (2018). Le travail et la subjectivité : continuités et inflexions. Dans : Daniel Mercure & Marie-Pierre Bourdages-Sylvain (Eds.), *Travail et subjectivité : Perspectives critiques*. Québec : Presses de l'Université Laval.
- Massiera, B. (2007). Culture d'entreprise, l'échec d'un concept. *Communication*, Vol. 25 (2), 131-147.
- Mea, H. (2007). *Améliorer la sécurité en radiothérapie*. Paris: Mission nationale d'expertise et d'audit hospitaliers.
- Melnik, E. (2010). *Les réformes dans la fonction publique : une revue de littérature économique internationale*. Rapport de recherche pour la DGAFP (N°57). Centre d'Etudes et de l'Emploi, Paris.
- Merton, R. (1949). *Social theory and social structure*. New York: Free Press.
- Meyerson, I. (1995). *Les fonctions psychologiques et les oeuvres*. Paris : Ed. Albin Michel.
- Meyran, R. (2009). Genèse de la notion de culture : une perspective globale. *Journal des anthropologues*, 118-119(3), 193-214.
- Mhamdi, A. (1998). *Les Activités de réflexion collective assistée par vidéo: Un outil pour la prévention*. Thèse de doctorat en ergonomie. Cnam Paris, France.

- Moigne, L. (1994). *Le constructivisme. Tome 1 : Des fondements*. Paris : ESF.
- Moison, J.C. (1997). *Du mode d'existence des outils de gestion. Les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*. Paris : Editions Seli Arslan.
- Moison, J.C. (1997). *Du mode d'existence des outils de gestion*. Paris : Seli Arslan.
- Molinier, P. (2013). *Le travail du care*. Paris : La Dispute/Sinédit.
- Molinier, P. & Porcher, J. (2015). À l'envers du bien-être animal: Enquête de psychodynamique du travail auprès de salariés d'élevages industriels porcins. Dans : Y. Clot (Ed.), *Perspectives en clinique du travail* (pp. 69-94). Toulouse : ERES.
- Molinier, P., Laugier, S., & Paperman, P. (2009). *Qu'est-ce que le "care"?: souci des autres, sensibilité, responsabilité*. Paris : Payot & Rivages.
- Mollo, V. & Nascimento, A. (2013). Pratiques réflexives et développement des collectifs, des individus et des organisations. Dans : P. Falzon (Ed.), *Ergonomie Constructive* (pp. 207-222). Paris : PUF
- Mollo, V. (2004). *Usage des ressources, adaptation des savoirs et gestion de l'autonomie dans la décision thérapeutique*. Thèse de doctorat d'ergonomie. Cnam, Paris.
- Mollo, V. & Falzon, P. (2004). Auto- and allo-confrontation as tools for reflective activities. *Applied Ergonomics*, 35(6), 531–540.
- Montag, W. (2006). “Les subalternes peuvent-elles parler ?” et autres questions transcendentales. *Multitudes*, no 26(3), 133-141. DOI:10.3917/mult.026.0133.
- Morais, C. (1970). Peasant leagues in Brazil. Dans : R. Stavenhagen (Ed.), *Agrarian problems and peasant movements in Latin America*. New York : Anchor.
- Morel, G., Amalberti, R. & Chauvin, C. (2008). How good micro/macro ergonomics may improve resilience, but not necessarily safety. *Safety Science*, 47(2), 285-294.
- Morel-Maroger & C., Brulois, V. (2005). Changer la communication du changement. Dans : De J.C. Crescenzo (Ed.), *Changement dans les organisations. Tome 2- Communication, négociation et interventions* (pp. 25-44). Paris : L'Harmattan.
- Morin, E. (2005). *Introduction à la pensée complexe*. Paris : Editions du Seuil.
- Moro, C. & Muller Mirza, N. (2014). *Sémiotique, culture et développement psychologique*. Villeneuve-d'Ascq : Presse Universitaire de Septentrion.
- Motté, F. (2012). Le collectif transverse : un nouveau concept pour transformer l'activité. *Actes du congrès de la 47ème de la Société d'Ergonomie de Langue Française*. Lyon, 5-7 septembre.
- Muller Mirza, N. & Perret-Clermont, A.N. (2008). Dynamiques interactives, apprentissages et médiations : analyse de constructions de sens autour d'un outil pour augmenter. Dans : L. Filliétaz & M.L. Schubauer-Leoni. (Eds.). *Processus interactionnels et situations éducatives*. Bruxelles : de Boeck.
- Muller Mirza, N., & Perret-Clermont, A.N. (1999). Negotiating identities and meanings in the transmission of knowledge: Analysis of interactions in the context of a knowledge exchange network. Dans : J. Bliss, R. Säljö, & P. Light (Eds.), *Learning sites, social and technological resources for learning* Earli : Pergamon.
- Munoz, M.I., Barcellini, F., Mollo, V., & Nascimento, A. (2015). Coopération asynchrone en milieu médical : prise en compte de la gestion de la variabilité liée au patient dans la conception d'un outil de workflow. *Activités*, 12(1), 70-88.
- Munoz, M-I. (2016). « Prendre soin » du travail : dispositifs de gestion du flux et régulations émergentes en radiothérapie. Thèse de doctorat en ergonomie. Cnam, Paris.
- Nascimento, A, Canales Bravo, N., & Flamard, L. (2019). Penser l'intersectionnalité en ergonomie, prendre en compte les rapports sociaux dans l'activité. *Actes du 54ème Congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française*. Tours, 25, 26 & 27 septembre.

- Nascimento, A. & de Anchieta Messias, I. (2018) Rotação de postos em abates de bovinos : para além das dimensões físicas do trabalho. *Cadernos de Saúde Pública* 34(10).
- Nascimento, A. & Falzon, P. (2009). Produire la santé, produire la sécurité : récupérations et compromis dans le risque des manipulatrices en radiothérapie. *Activités*, 6 (2), 3-23.
- Nascimento, A. & Falzon, P. (2014). Jugement différentiel d'acceptabilité et cultures de sécurité en radiothérapie. *Le Travail Humain*, 77(4), 325-349.
- Nascimento, A. (2009). *Produire la santé, produire la sécurité : développer une culture collective de sécurité en radiothérapie*. Thèse de doctorat en ergonomie, Cnam, Paris.
- Nascimento, A. (2011). Sécurité des patients et culture de sécurité : une revue de la littérature. *Ciência & Saúde Coletiva*, 16, 3591-3602.
- Nascimento, A. (2018). Intervenir sur la culture de sécurité : la méthode JDA comme moyen d'analyse et d'action en ergonomie. Dans : A.-L. Ulmann, A. Weill-Fassina et T. Hakim Benchekroun (Eds.), *Intervenir - Histoires, recherches, pratiques* (pp. 163-170) . Toulouse : Octarès.
- Nascimento, A., & Falzon, P. (2012). Producing effective treatment, enhancing safety: Medical physicists' strategies to ensure quality in radiotherapy. *Applied Ergonomics* 43, 777-789.
- Nascimento, A., & Falzon, P. (2014). Jugement différentiel d'acceptabilité et cultures de sécurité en radiothérapie. *Le Travail Humain*, 77 (4), 325-349.
- Nascimento, A., Buchmann, W. & Real, C. (2016). Cultures de sécurité : analyse des débats sur le travail à un niveau stratégique chez un organisme public de collecte de déchets. *Actes du 51ème Congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française*. Marseille, 21-23 septembre.
- Nascimento, A., Cuvelier, L., Mollo, V., Di Ciccio, A. & Falzon, P. (2013). Construire la sécurité : du normatif à l'adaptatif. Dans : P. Falzon (Ed.), *Ergonomie Constructive* (pp. 103-116). Paris : PUF.
- Nosbonne, C. (2013). Le tournant managérial dans le secteur public européen : quelles conséquences sur l'action publique ? *La nouvelle revue du travail*, 2. URL : <http://nrt.revues.org/962>.
- Nunem, K., Li, J., Ponnet, K. (2018) Bibliometric analysis of safety culture research. *Safety Science*. -108 (1), 248-258.
- Nussbaum, M. & Sen, A. (1993). *The quality of life*. Oxford : Clarendon Press.
- Occelli, P., Quenon, J.-L., Hubert, B., Hoarau, H., Pouchadon, M.-L., Amalberti, R., et al. (2007). La culture de sécurité en santé : un concept en pleine émergence. *Risques & Qualité*, IV(4), 207-212.
- OIT (2018). *11ème baromètre sur la perception de la discrimination dans le champ de l'emploi*. Tiré de URL : <https://www.defenseurdesdroits.fr/sites/default/files/atoms/files/etudresult-harcemoral-a4-num-30.08.18.pdf>
- Ombredane, A. & Faverge, J.-M. (1955). *L'analyse du travail, facteur d'économie humaine et de productivité*. Paris : PUF.
- Onuma, F., Zwick, E & Brito, M. (2015). Ideologia gerencialista, poder e gestão de pessoas na administração pública e privada: uma interpretação sob a ótica da análise crítica do discurso. *Revista de Ciências da Administração*, v. 17, n. 42, p. 106-120, agosto 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8077.2015v17n42p106>
- Pailleux & al., (2015). 25 ans du système de prévision numérique du temps ISF/Arpège. *La Météorologie*. 89, 18-27.
- Paquelin, D. (2011). La distance : questions de proximités. *Distances et savoirs*, 2011/4, Vol.9, p.565-590.
- Parsons, T. (1951). *The social system*. New York: Free Press.
- Pastré, P. (2005). Introduction. La simulation en formation professionnelle. Dans : P. Pastré (Ed.), *Apprendre par la simulation. De l'analyse du travail aux apprentissages professionnels* (pp. 7-13). Toulouse: Octarès.

- Patterson, E. S., Woods, D. D., Cook, R. I. & Render, M. L. (2007). Collaborative cross-checking to enhance resilience. *Cogn Tech Work*, 9, 155-162.
- Pavageau, P., Nascimento, A. et Falzon, P. (2007) Les risques d'exclusion dans un contexte de transformation organisationnelle. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 9 (2). DOI : 10.4000/pistes.2960
- Pernet, A. (2012). *Coproducteur un soin sûr et efficace : le développement des capacités des patients en radiothérapie*. Thèse de doctorat d'ergonomie. Cnam. Paris.
- Perrenoud, P. (2001). De la pratique réflexive au travail sur l'habitus. *Recherche & Formation*, 36, 131-162.
- Perrenoud, P. (2013). La blessure la plus rapprochée du soleil: Ambivalences et résistances face à la posture réflexive. Dans : Marguerite Altet (Ed.), *Former des enseignants réflexifs: Obstacles et résistances* (pp. 79-94). Louvain-la-Neuve : De Boeck.
- Perret, V. (2009). Quand le changement devient soluble ou l'idéologie managériale du changement organisationnel. Dans : D.Golsorkhi, I. Huault & B.Leca (Eds), *Critique du management : une perspective française* (pp. 209-231). Québec : Presses de l'Université de Laval.
- Pesqueux, Y. (2004). Apprentissage organisationnel, économie de la connaissance: Mode ou modèle ? *Cahiers du LIPSOR, Série Recherche*, 6, 1-58. URL : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00509672/document>
- Petit, J. (2005). *Organiser la continuité du service : Intervention sur l'organisation d'une Mutuelle de santé*. Thèse de doctorat d'ergonomie. Bordeaux 2, Bordeaux.
- Petit, J., Querelle, L. & Daniellou, F. (2007). Quelles données pour la recherche sur la pratique en Ergonomie ? *Le Travail Humain*, 7(4), 391-411.
- Pettigrew A. M. (1987). Context and Action in the Transformation of the Firm, *Journal of Management Studies*, 24 (6), 649-670.
- Picard, R. (2007). Les impacts humains des changements organisationnels autour des TIC, *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 9-2. DOI : 10.4000/pistes.2962
- Pichault F. (2009). *Gestion du changement, théories et pratiques*. Bruxelles : De Boeck.
- Pidgeon N, O'Leary M. (2000). Man-made disasters: why technology and organizations (sometimes) fail. *Safety Science* 34(1):15-30.
- Piney, C. (2011). Manager la performance au quotidien dans un service public : quelle place pour les conditions de vie au travail ? Mémoire de Master Recherche, Cnam, Paris.
- Piney, C. (2015). *Transformation de l'activité d'encadrement de proximité : que fait le pilotage par la performance à la "proximité" des cadres ? : Le cas d'une grande administration publique*. Thèse de doctorat d'ergonomie. Cnam, Paris.
- Piney, C., Gaudart, C., Nascimento, A. & Volkoff, S. (2015). La construction d'un positionnement par les cadres de proximité : expérience et encadrement dans un service public. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 17(2). DOI : 10.4000/pistes.4610
- Piney, C., Nascimento, A., Gaudart, C. (2015). Pilotage par la performance au quotidien dans une administration publique : conséquences sur les conditions de vie au travail des cadres de proximité et des agents encadrés *Relations Industrielles/Industrial Relations* 70-4, 2015, 766-786.
- Poddiakov, A. (2005). Coping with Problems Created by Others: Directions of Development. *Culture & Psychology*, 11(2), 227-240.
- Pollitt, C., Van Thiel, S. & Homburg, V. (2007). *New Public Management in Europe*. Basingstoke: Palgrave.
- Rabardel, P. (1995). *Les hommes et les technologies. Une approche instrumentale des technologies contemporaines*. Paris : Armand Colin.

- Rabardel, P. (2005). Instrument subjectif et développement du pouvoir d'agir. Dans : P. Rabardel & P. Pastré, (Eds.), *Modèle du sujet pour la conception. Dialectiques activités développement* (pp. 11-30). Toulouse : Octarès.
- Rabardel, P. & Bourmaud, G. (2005). Instruments et systèmes d'instruments. Dans : P. Rabardel & P. Pastré, (Eds.), *Modèle du sujet pour la conception. Dialectiques activités développement* (pp. 21-230). Toulouse : Octarès.
- Rasmussen, J. (1997). Risk management in a dynamic society: a modelling problem. *Safety Science*, 27(2-3), 183-213.
- Raspaud, A. (2014). *De la compréhension collective de l'activité réelle à la conception participative de l'organisation : plaidoyer pour une intervention ergonomique capacitante*. Thèse de doctorat en ergonomie, CNAM, Paris.
- Reggiardo, S., Nascimento, A. & Falzon, P. (2014). Changements organisationnels : prendre soin du métier chez les prévisionnistes météo. *Actes du 49ème congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française*. La Rochelle, 1, 2 & 3 octobre.
- Reiman, T. & Oedewald, P. (2004). Measuring maintenance culture and maintenance core task with CULTURE-questionnaire--a case study in the power industry. *Safety Science*, 42(9), 859-889.
- Ribeiro, R. (2013). Tacit knowledge management. *Phenomenology and the cognitive sciences*, 12(2), 337-366.
- Ridgeway, C., Kricheli-Katz, T. (2015). Intersecting cultural beliefs in social relations gender, race, and class binds and freedoms, *Gender & Society*, 27 (3), 294-318.
- Rocha, R. (2014). *Du silence organisationnel au développement du débat structuré sur le travail : les effets sur la sécurité et sur l'organisation*. Thèse de doctorat en ergonomie, Université de Bordeaux, Bordeaux.
- Rocha, R., Mollo, V., & Daniellou, F. (2015). Work debate spaces: a tool for developing a participatory safety management. *Applied Ergonomics*, 46, 107-114.
- Rozin, P. (2006). Le concept de culturalisme dans les sciences anthropologiques : de Tylor à Lowie. *Le Philosophoire*, 27(2), 151-176.
- Sainsaulieu, R. (1977/2014) *L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation*. Paris : Les Presses de Sciences Po
- Saint-Vincent, M., Toulouse, G., & Bellemare, M. (2000). Démarches d'ergonomie participative pour réduire les risques de troubles musculo-squelettiques: bilan et réflexions. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, (2-1). DOI : 10.4000/pistes.3834
- Salembier, P. (2007). *Analyse, modélisation et instrumentation des activités coopératives situées*. Mémoire d'Habilitation à Diriger des Recherches, Université de Nancy 2, Nancy.
- Salerno, M. S. (2000). Análise Ergonômica do Trabalho e Projeto Organizacional: uma Discussão Comparada. *PRODUÇÃO*, No. Especial, 45-60.
- Sardan, J. de. (1990). Populisme développementiste et populisme en sciences sociales: idéologie, action, connaissance (Developmentalist Populism and Populism in the Social. *Cahiers d'études Africaines*, 30(120), 475-492.
- Sauvagnac, C. (2000). *La construction de connaissances par l'utilisation et la conception de procédures : contribution au cadre théorique des activités métajonctionnelles*. Thèse de doctorat en ergonomie. Cnam, Paris.
- Schein E., (1985/1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schmidt, K., Wagner, I. & Tolar, M. (2007). Permutations of cooperative work practices: A study of two oncology clinics. Dans *Proceedings of GROUP 2007*. Sanibel Island, Florida, USA, 4-7 novembre. DOI: 10.1145/1316624.1316626]

- Schneuwly, B. (2012). Praticien réflexif, réflexion et travail enseignant : l'oubli de l'objet et des outils d'enseignement. Dans : Maurice Tardif (Ed.), *Le virage réflexif en éducation : Où en sommes-nous 30 ans après Schön ?* (pp. 73-91). Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur.
- Schön, D. (1984). *Le praticien réflexif*. Montréal: Les Editions logiques.
- Schoultz, J., Säljö, R., Wyndham, J. (2001). Heavenly Talk: Discourse, Artifacts, and Children's Understanding of Elementary Astronomy. *Human Development*, 44, 103–118.
- Schwartz, Y. (2012). Las dos paradojas de Alain Wisner. *Antropotecnología y ergología. Laboreal*, 8, (2), 55-73.
- Sen, A. (1999). *Development as freedom*. Oxford : Oxford University Press.
- Sibley, S.S. (2009). Taming prometheus: talk about safety and culture. *Annual Review of Sociology*, 35, 341–369.
- Smircich, L. (1983), Concepts of culture and organizational analysis: *Administrative science quarterly*, 339–358.
- Smith-Jackson, T. L., Resnick, M. L., & Johnson, K. T. (2014). *Cultural Ergonomics: Theory, Methods and Application*. Florida : CRC Press.
- Sol, M. T. P., Arnoud, J. (2017). L'intervention capacitante : quels enjeux pour la pratique de l'ergonome ?, *Activités*, 14-2. DOI : 10.4000/activites.3042
- Sousa Santos, B. (de) (2011) *Épistémologies du Sud : mouvements citoyens et polémique sur la science*. Paris : Desclée de Brouwer.
- Souza, J. (de) (2017). *A elite do atraso: da escravidão à lava jato*. Rio de Janeiro: Leya.
- Spivak, G. C. (1988). Can the Subaltern Speak ?. Dans : C. Nelson & L. Grossberg (Ed.), *Marxism and the Interpretation of Culture* (pp. 271-313). Chicago: University of Illinois Press.
- Stroobants, M. (2007). La fabrication des compétences, un processus piloté par l'aval?. *Formation emploi*, 99(3), 89-94.
- Suchman, L. (1987). *Plans and situated actions: the problem of human machine interaction*. Cambridge : Cambridge University Press.
- Sznelwar, L. & Le Doaré, H. (2006). Alain Wisner : Le développement de l'ergonomie et de la pensée sur le « travailler ». *Travailler*, 15(1), 39-54. DOI:10.3917/trav.015.0039.
- Tardif, M., Borgès, C. & Malo, A. (2012). *Le virage réflexif en éducation: Où en sommes-nous 30 ans après Schön ?*. Louvain-la-Neuve, Belgique: De Boeck Supérieur. doi:10.3917/dbu.tardi.2012.01.
- Teiger, C. & Laville, A. (1989). *L'expression des travailleurs sur leurs conditions de travail*. Rapport n°100. Laboratoire d'Ergonomie et de Neurophysiologie du travail (Cnam), Paris.
- Teiger, C. & Ferreira, L. L. (2013). Ecrire un livre en commun (ergonomes et syndicalistes), un outil de la dynamique recherche-formation-action. Dans C. Teiger & M. Lacomblez, M. (Eds.), *(Se) former pour transformer le travail – Dynamiques de constructions d'une analyse critique du travail* (pp.506-514). Québec : Presses de l'Université de Laval.
- Teiger, C. (1995). Parler quand même ! - La fonction des activités langagières non fonctionnelles dans le travail. Dans : J. Boutet (Ed.), *Paroles au travail* (pp. 45-72). Paris : L'Harmattan.
- Teiger, C. (2006). « Les femmes aussi ont un cerveau ! » Le travail des femmes en ergonomie : réflexions sur quelques paradoxes. *Travailler*, 15(1), 71-130. DOI:10.3917/trav.015.0071.
- Teiger, C. (2016). Um percurso à distância com Lêda. Dans : F. Vezzà, A. Iguti, M. Bussacos, M. Gonzaga, & S. Donatelli (Eds.), *Análises do trabalho: escritos escolhidos / Lêda Leal Ferreira*. Belo Horizonte : Ed. Ltda.
- Teiger, C., Laville A., Boutin, J., Etxezahareta, Pinsky, L., Sée, N. & Theureau, J. (1982). *Les rotativistes – Changer les conditions de travail*. Lyon : ANACT.

- Terssac, G. (de) & Dubois, P. (1992). *Les nouvelles rationalisations de la production*. Toulouse : Octarès.
- Terssac, G. (de) & Gaillard, I. (2009). Règle et sécurité : partir des pratiques pour définir les règles ? Dans : G. de Terssac, I. Boissières & I. Gaillard (Eds.), *La sécurité en action* (pp. 13-34). Toulouse : Octarès
- Terssac, G. (de) & Mignard, J. (2011). *Les paradoxes de la sécurité. Le cas d'AZF*. Paris : PUF.
- Terssac, G. (de) (2003). *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud - Débats et prolongements*. Paris : La Découverte.
- Terssac, G. (de) (2011). Théorie du travail d'organisation. Dans : Bruno Maggi (Ed.), *Interpréter l'agir : un défi théorique* (pp. 97-121). Paris : PUF.
- Terssac, G. (de), Lalande, K. (2002). *Du train à vapeur au TGV : sociologie du travail d'organisation*. Paris : PUF.
- Thébault, J. (2013). *La transmission professionnelle : processus d'élaboration d'interactions formatives en situation de travail. Une recherche auprès de personnels soignants dans un Centre Hospitalier Universitaire*. Thèse de doctorat d'ergonomie. Cnam Paris.
- Theureau J. (2011). Relation entre culture et sûreté & ingénierie des situations sûres. Tiré de URL : <http://www.coursdaction.fr/08-nonpublies/2011-JT-T24.pdf>
- Theureau, J. (2004). L'hypothèse de la cognition (ou action) située et la tradition d'analyse du travail de l'ergonomie de langue française, *Activités*, 1-2. DOI : 10.4000/activites.1219
- Thévenet, M. (1993/2015). *La culture d'entreprise*. Paris : PUF.
- Thévenet, M. (2010). Le déclin provisoire de la culture d'entreprise. *Humanisme et Entreprise*, 300(5), 77-84.
- Thomas, C. (2018). *La fabrique de la prescription « au carré ». Conception participative d'un dispositif de travail d'organisation d'un processus de conception documentaire*. Thèse de doctorat d'ergonomie. Cnam, Paris.
- Thompson, E. P. (1963). *The making of the English Working Class*. Londres: Victor Gollanz;
- Touraine, A. (1999). Nous entrons dans une civilisation du travail. *Cahiers de recherche sociologique*, 32, pp. 163-168.
- Troadec, B. (2006). La relation entre culture et développement cognitif : une introduction. *Enfance*, vol. 58(2), 108-117. DOI:10.3917/enf.582.0108.
- Tronto, J. (2009). *Un monde vulnérable : pour une politique du care*. Paris : La Découverte.
- Tushman, M. L., & Romanelli, E. (1985). Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation. *Research in Organizational Behavior*, 7, 171-222.
- Valot, C. (2001). Pour une ergonomie du changement dans les organisations. *Actes du 36ème Congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française SELF*. Montreal, 3-5 octobre.
- Valsiner, J. (2009). Cultural psychology today: innovations and oversights. *Culture & Psychology*, 15(1), 5-39.
- Valsiner, J. & Orfali, B. (2005). Les risques d'une psychologie sociale appliquée. *Hermès, La Revue*, 41(1), 91-99.
- Van Belleghem, L. & Forcioli Conti, E. (2015) Une ingénierie de la discussion ? Chiche ! *Actes du 50ème Congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française*. Paris, 23, 24 & 25 septembre 2015.
- Vandangeon-Derumez, I. (2009). La culture organisationnelle : une vision fonctionnaliste. Dans : S. C. Petit et I. Hauault (Eds), *Les grands auteurs en management* (E-book). Paris : Editions EMS Management et Société.
- Vatin, F. (2008). Les « sciences du travail » : une tentative de résolution positiviste de la question sociale (1890-1914). *Bulletin de psychologie*, 496(4), 331-340.

- Vicente, K. J. (1999). *Cognitive work analysis. Toward safe, productive and healthy computer based work*. New Jersey : LEA.
- Vidal-Gomel, C. (2002). Systèmes d'instruments des opérateurs. Un point de vue pour analyser le rapport aux règles de sécurité. *Perspectives Interdisciplinaire sur le travail et la santé*, 4(2). DOI : 10.4000/pistes.3367
- Vidal-Gomel, C. (2017). *Concevoir des formations capacitantes. Une contribution à la formation professionnelle des adultes*. Mémoire de synthèse pour obtention de l'Habilitation à Diriger des Recherches. Université de Nantes. Nantes.
- Vilela, R. & Hurtado, S. (2017). Uma leitura da crise da atividade de prevenção: paradoxos atuais e desafios futuros. *Cadernos Brasileiros de Terapia Ocupacional*, 25 (4).
- Villemain, A., & Lémonie, Y. (2014). Environnement capacitant et engagement des opérateurs : une mise en débat à partir de l'activité des techniciens de la base polaire Dumont d'Urville. *Activités*, 11(2), 26-43.
- Virkkunen, J. (2007). Le développement collaboratif d'un nouveau concept pour une activité, *Activités*, 4-2. DOI : 10.4000/activites.1758
- Virtanen, M., Kurvinen, T., Terho, K., Oksanen, T., Peltonen, R., Vahtera, J., ... & Kivimäki, M. (2009). Work hours, work stress, and collaboration among ward staff in relation to risk of hospital-associated infection among patients. *Medical care*, 310-318.
- Volkoff, S., & Delgoulet, C. (2019). L'intensification du travail, et l'intensification des changements dans le travail : quels enjeux pour les travailleurs expérimentés ? *Psychologie du Travail et des Organisations*, 25(1), 28-39.
- Vygotski, L.S. (1934/1997). *Pensée et langage*. Paris : La Dispute
- Weill-Fassina, A. & Pastré, P. (2004) Les compétences professionnelles et leur développement. Dans: P. Falzon (Ed.), *Ergonomie* (pp 213-231). Paris: PUF
- Winograd, T., & Flores, F. (1986). *Understanding computers and cognition*. Norwood: Ablex.
- Wisner A. (1994). « La cognition et l'action situées : conséquences pour l'analyse ergonomique du travail et l'anthropotechnologie », *Proceedings of the 12th Triennial Congress of the IEA*. Toronto, pp. 1-12.
- Wisner, A. (1985). *Quand voyagent les usines: essai d'anthropotechnologie*. Paris : Syros.
- Wisner, A. (1997). *Anthropotechnologie : vers un monde industriel pluricentrique* . Toulouse : Octares.
- Wolff, L., Mardon, C., Molinié, A.-F., Volkoff, S., & Gaudart, C. (2015). Les changements de conditions de travail au fil des vies professionnelles : plus fréquents, moins favorables. *Connaissance de l'emploi*, 124. Paris : Centre d'études de l'emploi.
- Wright E. O. (2010). *Envisioning Real Utopias*, Brooklyn: Verso.
- Zhang et al., (2002). Safety Culture: A Concept in Chaos? September 2002. *Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting Proceedings*, 46(15).
- Zingg, W., Holmes, A., Dettenkofer, M., Goetting, T., Secci, F., Clack, L., ... & Pittet, D. (2015). Hospital organisation, management, and structure for prevention of health-care-associated infection: a systematic review and expert consensus. *The Lancet Infectious Diseases*, 15(2), 212-224.
- Zittoun, T. (2013). Dans l'intervalle : médiations symboliques et construction du temps. *Psychothérapies*, 33(4), 225-234.
- Zittoun, T., Muller Mirza, N., & Perret-Clermont, A.-N. (2006). Quand la culture entre dans les recherches en psychologie du développement. *Enfance*, 58, 126-13



A gauche, on retrouve les catégories de données que l'on cherchait à recueillir (l'évolution des contenus de la collecte, la stratégie de développement de l'établissement, l'évolution de la réglementation et l'usage des normes, l'évolution de la politique sécurité, l'évolution (des indicateurs de) la santé sécurité au travail : AT, MP, restrictions, politique SST, reclassements, collaborations avec servie de santé au travail...)

La co-analyse de cette frise avec les membres de la direction a permis de mettre en évidence l'accélération des changements vécus par l'organisation : pendant 15 ans (jusqu'à 2011), très peu de changements techniques, organisationnels, managériaux ont été énoncés « *En gros jusqu'en 2010 les agents n'avaient pratiquement jamais changé de secteur de collecte ; il y avait 1 rue ou 2 qui bougeait, c'est tout. Mais à partir de 2010, pratiquement chaque année, on leur a fait tout changer* » (Directeur de l'OPC). Puis en quelques mois : passage de 1 à 3 sites, multiplication du nombre de managers par trois, nouvelle politique managériale, changements des tournées, etc.

## Résumé

Ce document de synthèse propose un positionnement critique vis-à-vis de la notion de culture et ses usages dans l'intervention ergonomique. Si un grand nombre d'ergonomes s'accordent à reconnaître les liens entre activité et culture (Wisner, 1985 ; Rabardel, 1995, Béguin, 2010), la définition et le statut de la notion de culture du point de vue de l'ergonomie francophone a fait l'objet de peu de formalisations à ce jour, malgré un intérêt manifeste dans les disciplines voisines comme la sociologie (Sansaulieu, 1977), la gestion (Thévenot, 2010) ou la psychologie culturellement orientée (Bruner, 1990). Au travers de la notion de *culture d'entreprise* ou de *culture de sécurité*, c'est souvent la vision totalisante de la culture qui est mobilisée, comme une entité homogène et externe, acquise. Elle va de pair avec une vision déterministe de la culture, mettant en valeur le pouvoir normatif des règles et des comportements qu'elle prescrit, ou les idéaux et valeurs de groupe qu'elle impose. La mise en discussion de mes recherches vise à mettre en lumière comment la notion de culture issue de l'anthropologie se transforme en outil de gestion pour rendre concevables et acceptables les changements imposés aux travailleurs au travers de projets technocratiques.

Une partie de mes analyses part des discours et des pratiques du *New Public Management*, qui incite les travailleurs de tous les niveaux à passer d'une « culture de moyens » à une « culture de résultats ». Cela s'inscrit dans un double ressort de l'idéologie gestionnaire : celui selon lequel il est possible de mesurer de travail au travers de ces résultats chiffrées, et celui selon lequel les travailleurs ne travaillent pas pour obtenir des résultats ; alors il faut leurs contraindre à le faire. Dans ce changement de culture proclamé par les hauts cadres, rien ou très peu est dit sur le travail, moins encore sur le travail réel. La production de connaissances à laquelle je contribue consiste à analyser comment l'activité est transformée par les travailleurs afin de préserver une culture professionnelle et leur santé. Je place ces transformations dans une *lutte de cultures*, c'est-à-dire dans une conflictualité entre une culture managériale représentée par l'idéologie du changement permanent, et des cultures professionnelles, qui résistent au travers d'un *travail d'organisation* (de Terssac & Lalande, 2002), dans une sorte de négociation avec les prescriptions et attentes afin de leurs redonner un sens. Une autre partie de mes travaux concerne le domaine de la gestion des risques pour soi et pour les autres, où la notion de culture de sécurité est souvent mobilisée. A partir d'une relecture de mes travaux inspirée par les théories issues de la psychologie historico-culturelle et de ses prolongements (Vygotski, 1934 ; Bruner, 1990, Béguin, 2010), j'argumente que l'activité est éminemment culturelle en ce qu'elle est utilisatrice et productrice de sens et de significations. *Le travail d'organisation dans une lutte de cultures* s'inscrit en réalité dans l'activité productive qui est médiée par des artefacts matériels et symboliques (connaissances, savoir-faire, outils) qui forment une « boîte à outil » construite avec l'expérience des situations et qui servent de réservoir culturel où l'on peut puiser les ressources pour l'action. En retour, cette médiation contribue à l'activité constructive, en transformant les travailleurs eux-mêmes et leurs relations avec les objets du monde. Je propose ainsi un autre destin pour la notion de culture dans le domaine de la sécurité.

Enfin, je repositionne les enjeux de l'intervention ergonomique pour le développement culturel au travail dans le contexte du tournant gestionnaire. Si la résistance est construction vitale (Canguilhem, 1947), les conditions de la *lutte de cultures* sont fondamentales dans cette construction, qui peut trouver des issues soit dans la solitude amenant au fatalisme ou au retrait, soit inversement dans le projet commun d'une communauté culturelle, ouvrant des voies au développement d'une culture collective. Or, il ne s'agit pas de servir le projet technocratique de changement culturel car en matière de développement rien ne peut être prévu d'avance. Les méthodes réflexives que j'ai pu développer sont revisitées et enrichies, de manière à proposer des supports à la réflexion, où les situations discutées sont porteuses *des germes du développement possible* (Schneuwly, 2012) dans un cadre dialogique. A partir de ces travaux, j'ouvre des perspectives de recherches qui tiennent compte de la diversité culturelle au travail dans ses rapports sociaux inégalitaires.

