

# Les apports de l'ergologie pour une intervention développementale territorialisée

Liliana Cunha

## Introduction

Considérer le territoire comme une catégorie d'analyse, examiner les modes de problématisation de ce dernier et les différents savoirs mobilisés dans la construction quotidienne du *vivre ensemble*, constitueront les thèmes dont nous débattons ici.

Nous nous intéresserons aux relations entre territoire et activité de travail, et plus particulièrement aux processus de territorialisation, en défendant l'idée que le territoire ne se résume pas à une arène de la vie collective incluant l'exercice d'une activité de travail, mais qu'il est un processus, ouvert, dont le façonnement résulte de cette (ces) même(s) activité(s).

Refuser une « posture d'exterritorialité »<sup>1</sup> (Schwartz, 2000) trouve ici son fondement, puisque nous mettrons à l'avant-plan les débats de normes et de valeurs qui peuplent les activités de travail et qui inscrivent sur le territoire, de façon répétée et silencieuse, d'autres sens et significations au développement.

## À la recherche d'un lieu pour le territoire

Aujourd'hui, la question territoriale est relayée dans plusieurs approches des sciences sociales, mais cela n'a pas toujours été le cas : « nous savons que les sciences sociales ont commencé par ignorer le territoire, en lui refusant une place parmi les variables nécessaires à la compréhension des réalités socio-économiques » (Reis, 2007, p. 241, traduction libre).

La globalisation, les mouvements de dérégulation, la transformation digitale tendent toutefois à reléguer encore le statut du territoire à une catégorie d'obsolescence (Le Galès, 1998). Il faut reconnaître aussi que les relations entre territoire et travail restent peu explorées du point de vue de l'activité du travail (Boudra, Béguin, Delcroix, & Pueyo, 2019). L'approche qui est la nôtre résiste à l'ambition de déterritorialiser. C'est le lieu que nous revendiquons : celui d'un territoire qui serait un cadre de vie pour ceux qui y exercent une activité (Lautier, 1999) ; un territoire qui serait

---

1. Posture de certains spécialistes qui s'efforcent d'être en position de neutralité par rapport à leur objet, ce qui leur donnerait autorité pour décréter la signification de ce que vivent leurs semblables (en se passant généralement de leur point de vue).

« un espace vital », selon André Leroi-Gourhan (1965, p. 182), un espace de débat de valeurs et de construction des normes du *vivre ensemble* (Schwartz, 2000, 2020).

Le territoire n'est donc pas une variable indépendante de notre cadre de vie. Au contraire, il s'agit d'un recours collectif nécessaire à l'avancement du bien commun. Et, si nous partageons une conception de développement endogène, provenant de recours matériels et immatériels, naturels et culturels propres à un territoire donné, et procédant des savoirs détenus par les acteurs qui l'occupent, ce développement ne peut faire abstraction de l'importance du rôle de ce territoire (Schwartz, 2008).

Entendre le territoire pour penser le développement, constitue ainsi un enjeu fondamental de ce chapitre. Parallèlement, l'autre enjeu réside dans l'analyse de la contribution de l'approche ergologique dans ce débat. Trois questions façonnent dès lors notre réflexion : comment le territoire constitue un dispositif opératoire dans le cadre d'une intervention visant le développement ? De quelle façon l'activité de travail pèse dans la configuration du territoire et comment participe-t-elle au processus de territorialisation ? Comment penser la production de connaissances à propos du territoire ?

## Il n'y a pas de territoire *stricto sensu*...

Osons dire que le territoire est une « matière étrangère », en reprenant ce que Georges Canguilhem nous a légué quand il affirme que « La philosophie est une réflexion pour qui toute matière étrangère est bonne, et nous dirions volontiers pour qui toute bonne matière doit être étrangère » ([1966] 2003, p. 7). En d'autres termes, le concept de territoire reste en reconfiguration permanente, échappant aux pouvoirs normatifs qui l'anticipent et aux tentatives de contrôle de sa variabilité.

Cela signifie que l'interprétation du territoire nous maintient dans une position d'inconfort intellectuel (Schwartz, 2000) et elle impose, de toute évidence, une « épistémologie du territoire » (Reis, 2005). Mais, « existe-t-il aujourd'hui une épistémologie commune aux façons dont chaque discipline se pose la question territoriale ? » (Vanier, 2009, p. 13)

La contribution de l'approche ergologique offre un cadre d'analyse de la production de connaissances liées aux activités humaines, sans déconsidérer ce qui leur est capital : la spécificité de leurs débats et de leurs valeurs. On y définit quatre niveaux d'épistémicité qui reposent à la fois sur les champs auxquels appartiennent ces conceptualisations et sur leur mode d'élaboration (Di Ruzza & Schwartz, 2021). Ils nous permettent une différenciation des connaissances produites concernant le territoire et les relations travail-territoire, se distinguant par le type de problématique que chacun convoque, dans un continuum entre la désadhérence et l'adhérence en regard de l'activité de travail, de l'intervention, des projets de développement envisagés, et des intervenants.

Débattre les questions du développement sur ce continuum, en situant ce que ces niveaux d'épistémicité traduisent, permet de mettre en évidence le coût d'une neutralisation du point de vue de l'activité et de ce qui fait débat en son sein. Mais cela permet aussi de constater une certaine perméabilité entre différents types de savoirs concernant les relations travail-territoire. C'est cette perméabilité que nous voulons également illustrer, même lorsqu'elle est absente.

Opérons donc une « entrée en épistémicité » (Cunha, Alvarez, & Lacomblez, 2019 ; Schwartz, 2000) et menons ce parcours en l'articulant, pour chaque niveau, sur une étude de cas.

### Niveau d'épistémicité 1 – Le territoire est un paysage, localisable, ses coordonnées sont de l'ordre de l'universel

Le niveau d'épistémicité 1 regroupe tous les concepts, lois ou modèles, construisant l'intelligibilité des objets inertes ou vivants qui ne sont pas traversés par des débats de normes (concepts mathématiques, de la physique, de la biologie, etc.). En d'autres termes, ils existent parce qu'ils ne couvrent aucune forme d'activité. Il s'agit de concepts produits, légitimement, en « désadhérence » : ils sont absolus et sont valides à n'importe quel moment et en n'importe quel lieu. De ce fait, le territoire peut être défini à partir de ses coordonnées de géolocalisation – latitude et longitude – qui sont mesurables et cartographiables (Schwartz, 2020) et qui sont des exemples de ce type de conceptualisation.

Cependant, la connaissance du territoire peut-elle être limitée à cette approche, comme s'il n'était pas le produit de choix et des circonstances de la vie ?

#### Encart 1 – Le territoire possède une expression géographique

Les changements climatiques ont mis à l'ordre du jour la recherche de sources de production d'énergies durables. Dans le cadre d'une étude de cas dans le secteur éolien, liée à l'analyse des risques associés à l'activité de techniciens d'installation et d'entretien de turbines éoliennes ou d'aérogénérateurs dans différents parcs du territoire national, nous avons constaté que la vitesse du vent constitue une des principales contraintes de leur activité.

Pour que l'intervention puisse se faire sur les « machines » (c'est ainsi que sont appelées les turbines éoliques par les travailleurs), celles-ci doivent être à l'arrêt. Le moment de l'arrêt est déterminé par la vitesse du vent, mais il est soumis à une contrainte temporelle importante – la machine devant être à l'arrêt le moins de temps possible : « *Les clients [les entreprises productrices d'énergie] sont exigeants à cause du vent... Si nous passons trop de temps sur la machine, ils nous demandent tout de suite pourquoi la machine est arrêtée* », « *mais pour intervenir sur la machine, il faut que nous la mettions à l'arrêt, nous ne pouvons y monter que si celle-ci est à l'arrêt.* »

Il faut alors « lire le vent », en tenant compte de la spécificité de chaque parc, de l'altitude à laquelle il se trouve et des caractéristiques contractuelles avec le client qui déterminent les temps de réponse en cas de panne. Les limites de vitesse du vent définies pour intervenir sur les machines varient aussi selon les clients. Toutefois, la norme habituellement respectée est : i) moins de 8 m/s, la machine peut être arrêtée pour l'entretien ; ii) jusqu'à 18 m/s, on peut travailler dans la nacelle (espace que l'on pourrait nommer « la salle des machines ») ; iii) au-delà de 18 m/s, les travaux dans la nacelle sont interdits.

L'accès aux parcs requiert que les déplacements soient productifs. L'instabilité de la vitesse du vent impose un rythme de travail élevé, conditionné par la nécessité d'éviter un second déplacement. Par ailleurs, une situation de « vent fort » empêchant

une intervention est finalement considérée comme « une bonne journée » en termes de production énergétique. L'entretien est alors ajourné à une date ultérieure raisonnable.

Mais...

– En cas de pluie ou de gel, les travailleurs ne sont autorisés à vérifier ni l'anémomètre (l'instrument qui mesure la vitesse du vent et qui se trouve sur le point le plus élevé de la turbine), ni la girouette se trouvant au sommet de la nacelle (qui indique la direction du vent et oriente la rotation des hélices afin de rendre la prise du vent plus efficace).

– Quand il y a de l'orage, l'accès aux parcs est interdit. Comme le parc éolien est protégé des décharges par une base en fer, cette structure empêche le réseau téléphonique de fonctionner à cause de la formation de champs magnétiques. Un nouveau problème survient alors : il y a « des zones grises » dans les parcs où il n'existe aucun réseau de communication, ce qui rend le contact difficile avec les *services centres*, ou dans une situation d'urgence. L'isolement est très pesant, non seulement à cause de la distance à laquelle se trouvent les parcs, mais aussi à cause de l'intermittence fonctionnelle du réseau de communication et de la hauteur du sol à laquelle les hélices se situent – « ce sont des machines qui font au minimum 80 mètres de hauteur ».

– Ajoutons à cela que, sur la majorité des machines, il n'y a pas d'ascenseurs, il faut tout monter et descendre à la main (par des escaliers verticaux)]. L'intervention sur les machines est faite par des binômes qui planifient le travail avant de monter : il faut prévoir tout le matériel nécessaire à la réparation de la panne afin de s'assurer qu'il ne faudra pas à nouveau descendre et remonter et éviter ainsi l'effort physique intense que cela demanderait.

Le message récurrent d'un développement durable, recourant à des énergies renouvelables, a accéléré la multiplication des parcs éoliens et celle des emplois dits « verts ». Mais, en adoptant le niveau d'épistémicité 1, le territoire n'est qu'un paysage, un système biophysique, géolocalisable, le « sol », avec ses caractéristiques spécifiques, en tant que support de l'activité. Cette intelligibilité du territoire n'intègre pas de projet d'intervention ni de débat touchant à l'activité concrète du travail, aux risques qui en découlent et à la durabilité des conditions dans lesquelles elle est exercée.

Or, récemment, au Portugal, les travailleurs de ce secteur se sont organisés afin d'entamer une procédure visant à faire reconnaître leur activité comme « un métier à usure professionnelle rapide ». Comme le disait un des opérateurs, « *nous sommes les premiers, nous sommes la première génération de cette profession. Je ne pense pas que nous puissions exercer cette activité très longtemps... Monter et descendre des machines, avec du poids [l'équipement]. Même si je ne connais pas la situation des autres [l'histoire professionnelle des autres], j'en suis convaincu.* »

Cette étude a cherché à mettre en exergue l'expérience de ce travail, ainsi que les risques associés à cette activité et leurs impacts sur la santé – en partie inconnus à ce jour. L'analyse effectuée avec les opérateurs a ouvert une autre compréhension de la

dynamique de ce territoire où ils agissent et y a intégré la façon dont ils définissent leurs « territoires d'activité » à l'intérieur de la machine. Car, avoir à se déplacer dans un espace confiné pour changer un composant, « avancer à quatre pattes » avec un poids de 15 kg, être contraints de devoir intervenir au moment exact où le vent le permet : ce sont là des facteurs dont il faut tenir compte pour repérer les « territoires d'activité » (où ils peuvent intervenir en toute sécurité) en les distinguant bien des « espaces critiques ».

L'intervention, actuellement en cours, avance dans la co-construction d'un modèle de risques intégrant ces « territoires d'activité », au départ de l'expérience des opérateurs et dans la création de conditions permettant la mise en place d'un débat collectif. Le caractère développemental de cette intervention relaie la question de savoir de quelle façon ce territoire peut devenir « habitable » pour eux. Mais il interpelle également le futur de la profession, dans la reconnaissance en tant que « métier à usure professionnelle rapide », la volonté de la valoriser et le projet d'inciter d'autres générations de travailleurs de rejoindre la profession.

C'est donc la manière dont l'activité de travail a été soustraite au sein de cette conception du territoire qui interpelle : lorsqu'il est vu comme un ensemble physique de paysages matériels et non comme « l'expression et le produit des interactions menées par les acteurs » (Reis, 2007, p. 248) – à savoir, en décalage total avec l'activité de travail et les débats qu'elle suscite.

### **Niveau d'épistémicité 2 – Le territoire est normatif, délimité par un exercice de souveraineté**

Le niveau d'épistémicité 2 renvoie aux normes de la vie sociale, sous forme de concepts, lois, règlements et procédures (e.g. le système juridique). Les concepts, à ce niveau d'épistémicité, intègrent des normes qui anticipent, de façon transversale, la réalité concrète. Ces normes sont antérieures au devenir de la réalité et de ses singularités. Elles sont « en un sens nécessaires pour le vivre en commun, fondées sur des savoirs en désadhérence, des savoirs qui se proposent ou s'imposent comme "objectifs" [mais] qui ignorent par principe les réévaluations locales » (Schwartz, 2015, p. 124).

Toutefois, dans la mesure où ces normes sont appliquées à des situations d'activité, le débat de ces normes est inéluctable. Il ne sera donc pas paradoxal de dire que, dans cette logique, même si le territoire est délimité par des normes imposées « par le haut », définies en hétéronomie, il est aussi *mobile*, traversé par des conflits, par la confrontation avec l'altérité. En d'autres termes, le territoire ne peut être totalement conceptualisé loin de l'action humaine et en dehors de la vie sociale et politique.

Concevoir le développement territorial dans ce champ de l'épistémicité 2 impose donc de reconnaître la singularité de la dynamique des territoires et l'« accommodation des politiques publiques aux spécificités locales » (Jaillet, 2009, p. 117).

Si nous admettons que la cohésion sociale et territoriale constitue un indicateur de développement, l'attribution par un État d'un statut de service public à des activités dites essentielles (e.g. santé, transports, éducation, etc.), garantissant l'accès de ces services à tous, pourrait représenter une occurrence concrète de ce développement.

Mais le concept de service public a connu des hauts et des bas dans la mesure où d'autres normes sont venues s'imposer à sa prestation. De fait, « face aux options et aux transformations du paysage politique et social, cette notion [de service public] est retravaillée et, même si certains de ses fondamentaux sont maintenus dans leur intégralité, ceux-ci se trouvent partiellement transformés dans leur façon d'être conçus et préservés » (Schwartz, 1997, p. 17). Cela signifie donc que la notion de service public est loin de se traduire de façon univoque (Cunha & Lacomblez, 2010). Tout dépend, en particulier, « [...] de la manière dont le concept a été manipulé dans un milieu et à un moment historique donnés. » (p. 17)

Mais lorsque les savoirs qui soutiennent les projets de développement ignorent les arbitrages et les valeurs qui traversent l'activité de travail, on est confronté à un conflit qui met en jeu un *savoir-pouvoir*. Or, le territoire est, souvent, essentiellement envisagé comme un espace institué, une circonscription politique, et comme un produit de la dynamique des (de quelques) acteurs sociaux.

### Encart 2 – La définition du territoire ne se fait pas uniquement à une échelle analytique

Au sein de l'Union européenne (UE), le droit à la mobilité a pris forme, notamment, quand le service de transport collectif de passagers a été reconnu comme un « service public » (article 91° TFUE, ex-article 73° TCE). Toutefois, le début des années 90 a été le théâtre d'une transformation structurelle pour l'UE : depuis lors, la prestation de service public peut être assumée par des entreprises publiques ou privées. En d'autres termes, elle est exposée à la loi du marché et devient compatible avec le principe de concurrence.

Au cours d'une étude de cas sur une ligne de bus<sup>2</sup>, nous avons cherché à explorer l'activité de service public d'une entreprise privée. Il s'agissait déjà d'une ligne exploitée simultanément par trois entreprises différentes : deux entreprises privées et une entreprise publique. La redéfinition des règles d'attribution de la concession n'avait pas tardé à faire sentir ses impacts sur le *vivre ensemble* des chauffeurs des trois entreprises, leurs objectifs entrant en concurrence, en particulier pour ceux exerçant leur activité au sein des entreprises privées où le transport d'un nombre maximum de passagers est l'objectif primordial. Le conflit entre l'intérêt public (la garantie des principes incontestables de service public : la continuité, l'universalité ou l'égalité, ainsi que la mutabilité) et l'intérêt de l'entreprise en devenaient évidents. Pourtant, ce conflit avait été ignoré par la nouvelle législation européenne.

Les analyses de l'activité des conducteurs ont mis en évidence combien était sensible la question de la proximité de circulation de deux autobus appartenant à deux entreprises différentes : elle signifie en effet le risque d'une « perte sèche d'un itinéraire » pour le chauffeur qui est devancé par le bus d'une autre entreprise.

2. Pour une description plus approfondie, voir notamment Cunha et Lacomblez (2009, 2010, 2012).

Or, une régulation collective de l'activité s'est construite entre les chauffeurs des trois entreprises dans le partage de ce même espace : un compromis dans l'activité, se traduisant par « savoir garder une bonne distance », « ne pas se coller » aux bus des autres entreprises parce que cela signifierait « perdre un itinéraire ». D'autre part, puisqu'il s'agit du même parcours, « la bonne distance » est aussi l'unique façon d'assurer aux usagers une fréquence régulière des services, en évitant que le passage de deux bus, au même moment, n'induisse ensuite des temps d'attente plus importants aux arrêts.

L'espace couvert par cette ligne de bus a ainsi acquis une nouvelle référence, celle de l'altérité.

Voilà comment, dans ce cas, s'est imposé un compromis d'intérêt général dans un contexte où la prestation de service public de transports était marquée par des situations de concurrence.

Bien que notre étude n'ait pas eu pour objectif une intervention développementale, les résultats qui en sont issus nous ont permis d'approfondir la notion controversée de territoire. Dans ce cas précis, nous avons observé chez les chauffeurs l'émergence de nouvelles relations avec le territoire. Cependant, partager un territoire commun n'implique pas toujours un consensus et les conflits étaient possibles sous forme de tentatives d'appropriation de l'espace sans la présence de « l'autre ». Ici un compromis d'équilibre du *vivre ensemble* s'est mis en place, dans le cadre de débats de valeurs où sont en jeu une solidarité associée au partage du même territoire, et la concurrence.

### **Niveau d'épistémicité 3 – Le territoire est produit, il n'y a pas de territorialisation sans activité**

Le niveau d'épistémicité 3 est constitué par l'ensemble des concepts des sciences humaines et sociales et a pour but, non de prescrire, mais de comprendre l'activité des autres (l'alter-activité). Le risque d'une « posture d'exterritorialité » est cependant présent chaque fois que ces « autres » ne sont pas convoqués et que l'on cherche des modèles explicatifs transversaux, pertinents toujours et partout, qui légitiment un blanchiment de la contribution des débats (Schwartz, 2000), et la prescription de normes en regard des activités humaines.

On peut prendre pour exemple les travaux qui cherchent à identifier quelles activités de travail sont réticentes à la transformation digitale (Valenduc & Vendramin, 2017), tout en ne prenant pas en compte les débats qui leur sont sous-jacents. Et pour cause, cette transformation digitale n'est pas homogène ou indépendante des entreprises et des territoires où elle est appliquée et elle n'est pas non plus un incontournable du développement.

Un autre exemple est celui des projets de développement régional fondés essentiellement sur une analyse économétrique du marché du travail, aboutissant à la planification de nouvelles implantations de secteurs de production en raison de la seule proximité de certains moyens de production.

Ce sont là deux dérives qui traversent l'étude de cas que nous synthétisons ici.

### Encart 3 – Le territoire est proximité, acteurs, interactions et savoirs

Cette étude, actuellement en cours, concerne l'industrie du liège au Portugal<sup>3</sup>, au nord du pays. L'objectif était de suivre, dans les processus de transformation industrielle qui marquent ce secteur, l'expérience de travail en tant que dimension structurante du développement des processus d'automatisation (Cunha, Silva, Macedo, & Lacomblez, 2022).

Le Portugal est le leader mondial de la production, transformation et exportation du liège. Bien que la production de liège se fasse avant tout dans le sud du pays, 83 % des industries de transformation se situent dans le nord (APCOR, 2018), principalement à Santa Maria da Feira (487 entreprises sur les 642 de la région). Elles sont regroupées en *cluster* (Branco & Lopes, 2018) et localisées dans une zone géographique restreinte, lui donnant les caractéristiques d'un « district industriel » (Custódio, 2002).

La préservation de ce district industriel est associée à différents facteurs : (i) tendanciellement uni-sectoriel, il intègre un sous-secteur solide – celui du bouchon – essentiellement constitué de micros et moyennes entreprises (94,2 %) ; (ii) ses entreprises, liées en réseau, ont en commun des relations étroites avec une entreprise de grande dimension qui régule la capacité (et la flexibilité) productive du district ; (iii) une dynamique d'innovation technologique, motivée par des « menaces » externes (la recherche croissante de bouchons dits techniques qui ne sont pas en liège, dont le prix est significativement moins important et qui, de surcroît, sont imperméables au trichloroanisole (vulgairement connu comme provoquant le « goût de bouchon »), nourrit l'espoir d'une garantie de différenciation et d'un avantage compétitif dans ce segment du marché ; (iv) la pression « hétéronome » de l'éventuelle émergence d'autres pôles de transformation du liège, localisés dans le sud du Portugal, plus proches des sites de production du liège.

Prenons l'exemple d'une entreprise qui a investi dans l'introduction technologique du tri de bouchons – activité assurée uniquement par des femmes –, par le biais de machines de « tri automatique ». La capacité a augmenté, selon une ouvrière qui affirme : « Il faut 4 ou 5 travailleuses pour produire [l'équivalent d'] une machine. » Mais le débat ne peut faire abstraction de la compréhension de l'activité : « Je n'aime pas faire du tri. Ils ne respectent pas notre travail. Le mauvais bouchon ne compte pas, seul compte le bon bouchon et "il faut que tu fasses dix mille bouchons !" et peu importe le volume de rejet. Seul compte le bon bouchon ». « Est-ce que c'est de ma faute si le produit est de bonne ou de mauvaise qualité ? Est-ce que mon travail est mal fait parce que les bouchons que je rejette sont défectueux ? »

La singularité de la contribution de l'activité est de fait déterminante pour le futur de ce secteur dans la région. Une des travailleuses s'en fait l'écho face aux avancées technologiques : « ... l'œil humain n'est pas remplaçable. Regardez, par exemple, le tri, une année "sèche" [défaut de bouchon quand l'année a été particulièrement

3. Cette recherche est financée par la Fundação Calouste Gulbenkian - Projet CORK-In - « Capitalizar, Organizar, Regenerar Know-How na Indústria » [Numéro de subvention : 228202].

chaude et sèche] *qui ne peut être détectée par la machine* [par tri électronique tridimensionnel]. »

Une autre travailleuse rapporte : « *ici, nous sélectionnons le bouchon que la machine ne trie pas bien... Si c'était la machine qui faisait tout le tri...* » « *La machine se trompe dans l'identification ! Dans l'identification des défauts !* »

Le tri automatique est donc à l'origine de nouvelles exigences dans l'activité ; le degré de vérification est à présent plus important. Comme le responsable de l'entreprise lui-même l'affirme : « *ce que nous voulons, c'est une trieuse qui sache ce qu'elle fait, qui regarde la machine et qui dise : "la machine fait mal le tri !" . Il faut s'y connaître.* »

En dehors du tri par détection visuelle, le tri par détection olfactive a été introduit. Il consiste à sentir les bouchons chauffés préalablement par la « machine à sniffing » afin d'en identifier les défauts – non détectés par le tri automatique ou visuel – qui dégagent des odeurs spécifiques.

L'activité s'est trouvée reconfigurée par l'automatisation. Mais il faut s'attarder sur le débat issu de l'expérience des travailleuses, car l'activité constitue un facteur distinctif de compétitivité pour ces micros-entreprises. Elle convoque des savoirs communs à tous les territoires sur lesquels leur profession est ancrée. Cette activité de « tri » permet en effet d'évaluer la qualité, non seulement du bouchon, mais aussi de l'ensemble des activités en amont, depuis les soins apportés aux arbres (e.g. le respect d'un minimum de temps entre deux retraits d'écorce sur un chêne), la croissance et la maturation de l'écorce dans une zone forestière, jusqu'à la transformation industrielle. Ces travailleuses possèdent de fait une connaissance des phases successives du processus de production, ainsi que des savoirs implicites qu'elles ont intégrés, physiquement également : le « tact » qu'on attend d'elles est incorporé dans leur vision et leur odorat comme on pourra le constater dans l'exemple suivant.

[Projet CORK-In, relevé d'observation et de verbalisation, 16.10.2019]

– « *Ce bouchon est bon ?* » [me demande la travailleuse en jetant un œil sur un bouchon retiré du tapis roulant pendant l'observation]

– « *Sentez-le ! Frottez-le avec vos doigts !* »

Je lui dis qu'il est rugueux, âpre.

– « *Il a un "clou" »* – dit-elle [résultat d'une agression de l'environnement sur l'écorce du chêne-liège].

Elle continue :

– « *Prenez celui-ci ! Vous voyez cette tache marron ? Frottez-la avec vos doigts !* »

Je frotte et une fissure cachée apparaît.

– « *Il est "attaqué" »* [par un insecte xylophage]. « *La sciure s'est accumulée, elle est restée et a caché la fissure !* » [dans la zone forestière des chênes-lièges, 40 % de la production du liège peut être touchée par les insectes xylophages].

Je constate que le nettoyage ne permet pas de tout laver. Mais la personne qui effectue le tri doit « voir ». Et elle sait qu'une grande partie des rebus de son tri trouve son origine dans la qualité du travail pris en relais par le fournisseur.

D'ailleurs, lorsque le foreur découpe une pièce juste au-dessus de la coupe faite antérieurement et prend la face déjà marquée de l'écorce, il laisse un sillon concave dans le bouchon, il « pique le bouchon ».

Elle dit :

– « Une "gouttière" ! Ça peut arriver lors du forage ! »

– « On dit de nous que nous sommes des canailles au tri ! Ils oublient que nous sommes sans cesse en train de penser et que c'est très fatigant. [...] La machine ne ressent rien, donc, elle ne "voit" pas. »

– « Pour moi, le bouchon doit être naturel [en liège]. L'autre bouchon [le bouchon technique], c'est quelque chose... » Elle suggère qu'il n'a rien à voir avec le chêne-liège, avec l'écorce de liège. C'est un produit hautement transformé.

C'est ce patrimoine de savoirs, enraciné dans l'histoire du territoire, qui contribue à la pérennité de ce tissage de micros et petites entreprises. Loin de l'activité et des débats qu'elle génère, certains discours cèdent à la tentation de vouloir défendre une délocalisation de ce *cluster* vers le sud, plus proche des zones forestières de chênes-lièges de production de la matière première. Plusieurs tentatives en ce sens ont avorté. La déterritorialisation de la transformation du liège résiste, parce que, comme le dit José Reis (2005) : « [...] pourquoi des dynamiques ou des déficits prennent-ils place à cet endroit et pas ailleurs ? Cela implique une épistémologie du territoire [...] [p. 52, traduction libre] [à laquelle on peut attribuer] [...] une nature ontologique et non une utilité simplement descriptive. [p. 57, traduction libre] »

Cette reconnaissance de la contribution de l'activité de travail pour la construction de la société dans laquelle nous vivons et de son histoire, partie intégrante du projet d'intervention de l'ergonomie de l'activité, est partagé par l'approche ergologique. Car l'ergonomie constitue une « propédeutique » de la démarche ergologique (Schwartz, 2000, p. 71) dans la production de la connaissance, comme nous allons le montrer dans le niveau d'épistémicité 3bis.

### Niveau d'épistémicité 3bis – Le territoire sédimente des débats de valeurs sur le développement

L'épistémicité 3bis est celle du refus d'une « connaissance » de l'activité des autres en extériorité, indépendamment de ces autres. Elle écarte toute modélisation des activités humaines basées sur des hypothèses générales et formulées *ex ante* (Di Ruzza & Schwartz, 2021). On reconnaîtra ici l'impossibilité d'anticiper ou d'expliquer de façon satisfaisante l'activité à partir de grilles d'analyse générales et en désadhérence. Ce qui veut dire que comprendre les relations travail-territoires engage le chercheur dans une posture permanente d'« inconfort intellectuel » (Schwartz, 2000).

**Encart 3bis – Quand un territoire en « cache » un autre**

La « sensibilité au territoire » (Reis, 2005) de l'activité de travail a été mise en évidence lors d'une étude réalisée en contexte rural en vue de la redéfinition d'un réseau de transports local. L'intervention était menée par un groupe de concepteurs issus de différents domaines disciplinaires : géographie, ingénierie et mathématiques, ainsi que, quoique non prévu au départ, celui de la psychologie du travail, par le biais de notre participation (Cunha, 2012).

En contexte rural, le tracé d'un réseau de transport public est défini, davantage qu'en milieu urbain, en fonction des densités démographiques et des lieux des activités économiques. L'accès à tous n'est donc pas toujours garanti. Le territoire étudié présentait des conditions adverses quant au développement du réseau du fait de sa vaste extension et d'une faible densité humaine.

Notre analyse de l'activité de redéfinition du réseau, de la part des concepteurs de mobilité et des chauffeurs de bus, basée sur des observations et des entretiens, a mis en évidence différentes approches du territoire et du développement de celui-ci. Si les concepteurs proposaient un diagnostic de la dynamique entre l'offre et la demande des services de transport, en considérant que le périmètre du réseau constitue le territoire d'activité des chauffeurs, en revanche, les chauffeurs en redéfinissaient les limites en ajoutant de nouveaux espaces au tracé du réseau afin de réduire les parcours d'accès de certaines personnes au service de transport.

L'introduction de déviations non planifiées pour transporter les personnes qui se trouvent le plus éloignées des lignes de bus, ou la mise en place d'arrêts plus fréquents, font, de fait, le quotidien des chauffeurs et constituent dès lors des « réserves d'alternatives », fruit de leur expérience et de leur activité de travail (Cunha, Lacomblez, & Schwartz, 2020). Elles visaient à compenser les inégalités que le système de transport finissait par reproduire.

Ces résultats furent déterminants pour redéfinir la concession du réseau de transports local et l'élargissement de sa couverture territoriale.

Ici, le legs de l'activité, par le biais de tracés sur le territoire (invisibles sur le tracé du réseau, mais rectifiés dans la relation des chauffeurs avec la communauté), soutenait un projet de développement territorial.

Si l'on considère le territoire comme produit de l'activité humaine en général et de l'activité de travail en particulier, nous pouvons affirmer que sa connaissance résiste à une conceptualisation épistémique qui néglige l'ancrage dans les arbitrages et les réserves d'alternatives, bases essentielles aux débats à propos du développement.

**Comment penser la production de connaissance du territoire ?**

L'intervention développementale sur le territoire est un acte de projet. Si, comme nous l'écrivions ci-dessus, le territoire est une matière étrangère, sa traduction est

marquée par des choix, par un découpage qui privilégie certains aspects et en désavantage d'autres. Et, bien souvent, l'activité de travail en est la composante oubliée (Nouroudine, 2008).

La construction de notre connaissance du territoire trouve son écho dans le concept de « projet-héritage » d'Yves Schwartz : « [...] partout où se construit dans la durée un agir collectif, des projets, des alternatives s'appuient sur des acquis mis en mémoire commune, des patrimoines construits dans l'histoire [...]. Mais réciproquement, la fabrication des projets, tournée vers l'avenir à construire, va sélectionner dans ce passé des segments de patrimoines collectifs de nature à crédibiliser ces projets. L'héritage permet la cristallisation du projet, mais rétroactivement le projet configure dans le passé l'héritage qui pourrait le préfigurer. » (2014, p. 10)

Le territoire constitue alors un dispositif opératoire (Cunha & Lacomblez, 2021) : il est en permanente actualisation, dans un processus de maturation lente à travers l'agir quotidien, pour finalement devenir un recours collectif.

Canguilhem peut être ici évoqué quand il affirme que « chaque homme veut être sujet de ses propres normes » (1947, p. 135). Et Schwartz (2000) ajoute que la soumission totale à l'hétéro-détermination, à la subordination d'un milieu déterminé par les autres, est invivable. C'est donc en fonction de valeurs que chacun cherche à *renormaliser* son milieu de vie, dans le cadre d'un débat en cohérence avec des situations et problèmes concrets qu'il faut résoudre au quotidien. On peut expliquer ainsi la dimension re-créative de l'activité dans le cadre des processus de territorialisation.

Pour produire de la connaissance sur le territoire, il faut en comprendre les singularités. Mais cela exige aussi de suivre les alternatives que l'activité de travail propose pour son propre développement.

Tel est notre propos, celui d'assumer le territoire, *a priori*, non comme un objet de développement, mais comme le révélateur de tentatives de redéfinition locale du bien commun, par les travailleurs eux-mêmes, en tant qu'acteurs légitimes dans un débat qui concerne leur futur.

# **Intervenir pour développer l'activité collective et l'organisation : vers une lecture pragmatiste de la théorie des capacités**

**Justine Arnoud**

## **Introduction**

Le manifeste de l'ergonomie constructive (Falzon, 2013a) pose explicitement le développement comme objectif de l'ergonomie. Si le développement a toujours eu une place au sein des réflexions de cette discipline, il est ici clairement affiché dès les premières lignes du manifeste avec une double originalité :

- le développement de l'organisation apparaît comme une condition du développement des individus et des collectifs : les individus, les collectifs se développent ou non en fonction des possibilités offertes par l'organisation : existe-t-il des situations favorisant l'acquisition de connaissances et compétences ? Des processus réflexifs ouverts aux capacités d'innovation des opérateurs (Falzon, 2013a) ? L'organisation devient ainsi un objet d'intérêt pour l'ergonomie qui l'a pourtant tenu longtemps à l'écart de ses réflexions (Hubault, 1996 ; Maggi, 2003) ;
- le développement est défini en prenant appui sur les théories socio-économiques du développement, en particulier la théorie des capacités d'Amartya Sen (2003) : le développement des capacités – la disponibilité d'une capacité et la réelle possibilité de mise en œuvre de celle-ci – invite l'ergonome à se concentrer sur l'exercice de cette capacité et de ses conditions favorables pour être transformée en capacités (Falzon, 2013a). L'identification de capacités et de ressources disponibles ou non, de facteurs de conversion de ces ressources et capacités en possibilités de faire et de « faire bien » son travail deviennent clé dans l'analyse ergonomique de l'activité.

Toutefois, la transposition de la théorie des capacités dans le champ du travail et des organisations n'est pas aisée en pratique. Cette théorie fait par ailleurs l'objet de critiques croissantes qu'il convient de prendre en compte (Ferreras, 2008 ; Lacomblez, 2018 ; Zimmermann, 2012). Aussi ce chapitre questionne-t-il les fondements théoriques de l'ergonomie constructive : la théorie des capacités permet-elle réellement de porter / soutenir l'ambition de développement de l'organisation ?

Afin d'éclairer cette question, le chapitre commencera par exposer l'ambition affichée de l'ergonomie constructive et l'intérêt porté au développement du potentiel capacitant des organisations. Les emprunts à des théories socio-économiques du développement, en particulier la théorie des capacités, seront précisés puis

interrogés à la lumière des critiques formulées dans la littérature. Une lecture « pragmatiste » de la théorie des capacités, en référence aux philosophes pragmatistes américains, en particulier John Dewey, sera ensuite proposée. Cette vision pragmatiste offre, selon nous, une opportunité pour développer le potentiel capacitant des organisations au sein des interventions ergonomiques. Nous illustrons notre propos en présentant une intervention ergonomique menée au sein d'un établissement public à caractère scientifique et technique (EPST). Nous soulignons et discutons les implications pour l'intervention ergonomique de cette lecture pragmatiste des capacités et les perspectives offertes par cette lecture.

## **Ergonomie constructive et développement : vers une lecture pragmatiste de la théorie des capacités**

### **À l'origine de l'ergonomie constructive : les théories socio-économiques du développement et la notion de « capacités »**

Depuis quelques années, l'ambition de l'ergonomie est redéfinie autour de l'objectif du « développement ». Cet objectif n'est pas nouveau en soi, l'ergonomie s'étant toujours préoccupée du développement des opérateurs (Vidal-Gomel & Delgoulet, 2016). La nouveauté réside davantage dans la recherche d'un développement de l'organisation, de son « potentiel capacitant », et dans les emprunts à des théories socio-économiques du développement, en particulier la théorie des capacités (Sen, 2003, 2010).

Selon Amartya Sen, le développement socio-économique doit être appréhendé comme « un processus d'expansion des libertés réelles dont jouissent les individus » (2003, p. 15), obligeant à ne pas se concentrer uniquement sur la seule accumulation de ressources, mais à prendre en compte aussi la qualité de la vie et les libertés individuelles : « Il existe un éventail de libertés dont nous désirons jouir, parce qu'elles nous confèrent une plus grande autonomie, parce qu'elles donnent plus de relief à notre vie. Grâce à elles, nous devenons des individus sociaux dans toute l'acception de ce terme, nous exerçons notre volonté, nous entrons en interaction avec le monde dans lequel nous vivons et nous l'influons » (p. 29). Selon Sen, la liberté est précieuse pour deux raisons : la première centrée sur les possibilités d'œuvrer à nos objectifs – vivre comme nous l'entendons et travailler aux fins que nous souhaitons promouvoir – la seconde centrée sur le processus de choix lui-même – envisager diverses options réalisables, choisir librement. Il convient ainsi de ne plus évaluer l'avantage d'un individu à son niveau de revenu, de fortune ou de ressources, mais à travers ses capacités, fondées sur la liberté. Sen définit les capacités comme « le pouvoir de faire quelque chose » (Sen, 2010, p. 45), les libertés réelles de choix entre différentes alternatives de vie possible. Cette théorie a irrigué différents rapports des Nations Unies sur le développement humain et a donné naissance au concept d'« environnement capacitant » qu'il conviendrait de créer « pour que les personnes puissent bénéficier de vie longue, en bonne santé et créative » (Mahbub ul Haq *in* Pavageau, Nascimento, & Falzon, 2007, p. 4).

Cette théorie est au fondement de l'ergonomie constructive : le développement recherché est celui des capacités, à savoir la disponibilité d'une capacité (un savoir,

un savoir-faire) et la possibilité réelle de mise en œuvre de cette capacité à travers un environnement favorable « capacitant » défini comme un environnement qui n'a pas d'effets néfastes sur l'individu et préserve ses capacités futures d'agir, qui prend en compte les différences interindividuelles, compense les déficiences individuelles et qui permet aux personnes et aux collectifs de réussir et d'apprendre, qui rend les personnes capables (Falzon, 2013a).

### **L'approche par les capacités : opportunités et limites**

L'approche par les capacités est prometteuse – notamment parce qu'elle donne de l'importance à l'autonomie et au choix, et au concept clé de capacités proche du « pouvoir d'agir » (Clot, 2010) et elle permet de faire la différence entre le réalisé et l'observable, d'une part, et le potentiel, l'imaginable d'une situation, d'autre part avec l'idée de libertés réelles, mais aussi potentielles.

Afin de transposer cette théorie au champ du travail et des organisations, des travaux (Arnoud & Kornig, 2016 ; Bonvin & Farvaque, 2007 ; Fernagu-Oudet, 2012) ont permis de formuler des premières propositions où, à partir de l'observation de l'activité et d'entretiens menés avec les opérateurs, il est possible de mettre en évidence les ressources disponibles, la possibilité réelle de convertir ces ressources en « capacités », à travers l'existence de « facteurs de conversion » (Bonvin & Farvaque, 2007). Ces facteurs ont pour rôle de mettre en mouvement les ressources et de développer les capacités, en particulier de choisir sa ou ses façons de faire et faire bien son travail : le travailleur parvient à un résultat défendable à ses propres yeux ou, pour reprendre Sen, à un résultat qu'il a des raisons de valoriser. Ces facteurs ne sont pas toujours disponibles ou actionnables ; il convient alors de s'en préoccuper.

En pratique, la mobilisation de cette théorie n'est cependant pas toujours aisée : à quel moment mobiliser cette théorie et pour quelle(s) finalité(s) ? Comment rendre compte de l'existence de « capacités » et les développer ? Comment identifier des « potentialités » ? Plus largement, la transposition de cette théorie centrée sur le sujet individuel aux organisations soulève des questions. Ces questionnements rejoignent des critiques, formulées depuis plusieurs années à l'encontre de la théorie des capacités (Lacomblez, 2018), faisant état d'une théorie vague et avant tout centrée sur le sujet individuel : « une délimitation quelque peu vague du collectif pour laquelle Sen a été fréquemment critiqué » (Zimmermann, 2012, p. 22, notre traduction). La dimension collective de l'action est peu prise en compte (Ferreras, 2008). Ces limites font courir le risque de rester sur des contributions difficiles à opérationnaliser et des approches centrées avant tout sur l'individu, la situation singulière des personnes et de tenir à l'écart le travail et l'organisation. Dans les définitions retenues, en particulier celle d'un environnement capacitant, la plupart des critères d'un environnement capacitant recensés sont applicables à l'individu et ne semblent guère transférables à un collectif : « pas d'effets néfastes sur l'individu », « prise en compte des différences interindividuelles », « qui rend les personnes capables ». La terminologie « environnement capacitant » prête elle-même à débat. Ne risque-t-on pas de voir l'organisation comme « environnement de l'individu au travail », capacitant ou non, conformément aux approches classiques, plutôt que comme système d'activités, objet central des recherches

portant sur les organisations ? La question se pose d'autant plus si c'est le « potentiel capacitant de l'organisation » qui est à développer.

### **Une lecture pragmatiste de la théorie des capacités : enjeux pour une intervention portant sur le développement de l'organisation**

Nous proposons dans ce chapitre de poursuivre les premières réflexions menées autour d'une lecture pragmatiste de la théorie des capacités (Gronow, 2009 ; Zimmermann, 2006) – une lecture inspirée des réflexions de philosophes pragmatistes américains qui irriguent aujourd'hui un courant en théorie des organisations qui place l'activité humaine au centre des attentions (Lorino, 2018). Cette lecture permet de préciser l'acception retenue du développement, l'importance de l'action collective, des « transactions » qui englobent et prolongent les interactions (Brassac & Zacklad, 2013). Cette lecture offre également les perspectives d'opérationnalisation de l'approche par les capacités au sein des organisations.

Dès 1920, Dewey a critiqué l'idée d'un développement regardé simplement comme « un accomplissement monotone d'un cycle de changement déjà prévu » (2014, p. 115) ; selon lui, le développement quand il existe est le résultat d'une épreuve qui affecte l'activité et à laquelle on ne peut se dérober (Clot, 2017). Cette épreuve est déclenchée, selon Dewey, par une « situation indéterminée, douteuse » qui appelle une enquête collective : « L'enquête est la transformation contrôlée ou dirigée d'une situation indéterminée en une situation qui [...] convertit les éléments de la situation originelle en un tout unifié » (1967, p. 169). L'activité conjointe des acteurs « doit alors assumer la marche du connu à l'inconnu vers des solutions concrètes et réversibles auxquelles personne n'avait songé auparavant » (Clot, 2017, p. 188 ; Bonnemain & Clot, dans cet ouvrage). L'intérêt est alors porté aux possibilités concrètes d'agir et d'interagir et aux « motifs » de l'action « la capacité de concevoir et de réaliser des objectifs, des engagements et des valeurs et pas seulement des désirs égoïstes » (Sen, 1987, p. 41, notre traduction). Attribuer de la valeur résulte du processus social de l'action et implique de construire collectivement un récit de la situation (Lorino, 2018). Dewey parle d'*end-in-view* pour désigner non pas un but prédéfini, mais un avenir souhaitable et précieux qui offre une réponse aux problèmes et aux défis auxquels nous sommes confrontés dans le présent (Lorino, 2018). Les fins/possibilités et moyens/processus sont interdépendants. Dans les réflexions de Sen (1987) et Dewey (1939), les individus doivent considérer les conséquences sociales, actuelles et émergentes, de leurs actions : « L'accent mis par Dewey sur l'expérience émergente (et les conséquences sociales) exige que l'on prête attention aux conditions des autres et que l'on s'intéresse à leurs points de vue, même s'ils sont de rang inférieur [...] Les gestionnaires chercheraient à être moins myopes quant aux conséquences de leurs décisions [...] plus conscients de l'interdépendance des moyens et des fins. » (Jacobs, 2004, p. 220, notre traduction).

Développer le potentiel capacitant de l'organisation revient alors à faciliter cette coopération « sociale », les échanges et interactions entre les acteurs afin qu'ils puissent ensemble « s'organiser » et trouver des solutions concrètes aux imprévus auxquels ils sont confrontés. Les capacités de « s'organiser », d'« enquêter » deviennent clé pour faire sens collectivement des situations. Ces capacités sont sources d'accomplissements

– en interagissant avec le monde, nous l'influons (Sen, 2003) – et le développement de ces capacités peut devenir clé dans l'intervention ergonomique.

L'intervention ergonomique à visée développementale s'apparenterait alors à une « expérimentation pragmatiste » pour reprendre les termes de Andrew Wicks et Edward Freeman à savoir le désir « de rechercher des approches nouvelles et novatrices ("expérimentation") susceptibles de servir les propositions de l'homme [...] d'aider les personnes à mener une vie meilleure » (1998, p. 124, notre traduction). Vivre des vies heureuses, créatives, pour reprendre les termes de Sen, ne s'arrête donc pas aux portes de l'organisation et il convient d'intervenir « sur » l'organisation. L'unité d'analyse doit ainsi s'éloigner du poste de travail pour s'intéresser davantage aux situations « indéterminées » et à l'observation de la manière dont les personnes parviennent ou non à enquêter ensemble. La finalité de l'intervention n'est pas un but prédéfini, mais un avenir souhaitable et précieux qui offre une réponse aux problèmes et aux « épreuves » auxquels nous sommes confrontés dans le présent. L'organisation ne sera capacitante qu'à condition que les collectifs soient aptes à entretenir la dynamique d'enquête ce qui implique que le management privilégie l'enquête collective et l'émergence d'idées nouvelles à la faveur de dialogues contradictoires (Lorino, 2018). Comme le souligne Yves Clot dans un débat avec Michel Lallement (2015), la performance dans les organisations est avant tout dialogique et ce dialogue, à travers la confrontation de points de vue, est source de bonne santé. C'est à ces conditions que le développement des organisations peut se produire laissant les individus et les collectifs se développer.

## **Une intervention à visée développementale : de la prévention des risques psychosociaux au développement de l'organisation**

### **Le contexte de la recherche-intervention et la question des risques psychosociaux : une question qui interpelle plus largement l'établissement scientifique étudié**

Plusieurs définitions et travaux soulignent que la question des risques psychosociaux (RPS) invite à regarder du côté de l'organisation (Gollac, 2011 ; Petit & Dugué, 2011) ; l'organisation est interpellée dans sa capacité à faire face aux exigences des salariés de faire et faire bien leur travail (Clot, 2010), aux exigences de faire mieux ensemble.

Cette question s'est posée au sein d'une organisation publique dans laquelle le service de prévention souhaitait repenser sa politique de prévention. L'encadré 1 ci-dessous détaille le contexte de l'intervention et la demande formulée.

#### **Encadré 1 – Origines de l'intervention ergonomique : repenser la politique de prévention des RPS dans le contexte actuel des organisations publiques**

Depuis 2013, nous accompagnons le service prévention d'un établissement public à caractère scientifique et technologique spécialisé dans les questions de

développement durable et humain et composé de plus de 2 000 agents, chercheurs, ingénieurs et techniciens travaillant dans différents services et unités de recherche.

Des recherches antérieures ont souligné que les organisations publiques contemporaines subissaient de nombreuses pressions et changements avec des conséquences lourdes sur leur organisation, leurs missions et le travail des agents publics – conséquences susceptibles d'altérer le bien-être des agents (Abord de Chatillon, Bachelard, & Carpentier, 2012). Un accord-cadre relatif à la prévention des RPS dans la fonction publique a été signé le 22 octobre 2013, obligeant chaque employeur public à élaborer un plan d'évaluation et de prévention des RPS sur la base d'une phase de diagnostic associant les agents et intégrant les documents uniques d'évaluation des risques professionnels (DUERP).

Dans ce contexte, le service prévention a souhaité travailler avec une équipe de chercheurs afin d'élaborer une politique de prévention pérenne et efficace après la mise en place infructueuse de premiers dispositifs. Une intervention ergonomique a eu lieu en dans les unités de recherche et les services administratifs. Après des premiers échanges et discussions, nous avons souhaité sortir de l'impasse de la « prévention » des « risques » afin d'explorer une approche développementale de la prévention axée sur les « ressources » et les « facteurs de conversion » de ces ressources en capacités. Cette intervention a donné des résultats intéressants, mais qui n'ont pas réellement permis d'interroger l'organisation. Ayant conservé un lien fort avec l'EPST, le service nous a recontactées deux ans plus tard afin de mener de nouvelles expérimentations ; nous avons alors cherché à adopter une lecture « pragmatiste » des capacités en nous centrant sur les capacités de s'organiser collectivement, d'enquêter face à des situations indéterminées. L'unité d'analyse s'est déplacée de la personne, de ses ressources et capacités aux situations incertaines et aux possibilités ou non d'y faire face. La finalité de l'intervention se construisait alors au cours de l'enquête collective menée même si celle-ci était animée par le projet général de développement de l'organisation, d'un « faire mieux ensemble ».

### **Premier temps de l'intervention – Le développement des ressources et facteurs de conversion de ces ressources en capacités**

Les premiers échanges avec le service prévention, la collecte des traces des dispositifs mis en place et nos premières immersions ont permis de relever des dispositifs de prévention mécanistes et hygiénistes difficiles à alimenter et pérenniser, laissant les professionnels RH le plus souvent démunis face à une multitude de difficultés engendrées par la prévention de ces risques : la difficulté de sortir d'un raisonnement en termes de niveaux de danger et d'exposition ; la difficulté de dépasser l'individualisation des problèmes, avec la mise en place d'un dispositif d'« alerte » et d'« accompagnement des agents » ; la difficulté liée au temps nécessaire pour « évaluer l'évaluation » – la politique elle-même étant évaluée par le biais d'indicateurs quantitatifs tels que le nombre d'actions de communication par an, le nombre d'alertes lancées, etc.

L'objectif était alors de donner une place plus importante au travail réel dans les débats autour de la question des RPS. Initialement formulée autour de la recherche de « facteurs de risque », nous avons réorienté la demande vers une approche

« développementale » centrée sur les ressources, mais également la mise en mouvement de ces ressources permettant leur conversion en capacités. Cette approche intéressait tout particulièrement cet établissement tourné vers des questions de développement humain et durable.

Aussi l'intervention ergonomique menée pendant 8 mois au sein de trois unités de recherche volontaires s'intéressait-elle à observer l'activité de 18 agents en s'inspirant des premières tentatives d'opérationnalisation de l'approche par les capacités (Figure 1) ; l'analyse portait sur les fonctionnements observables, mais également souhaités, en lien avec la mise à disposition de ressources et la possibilité de transformer ces ressources en capacités de faire et faire bien son travail.

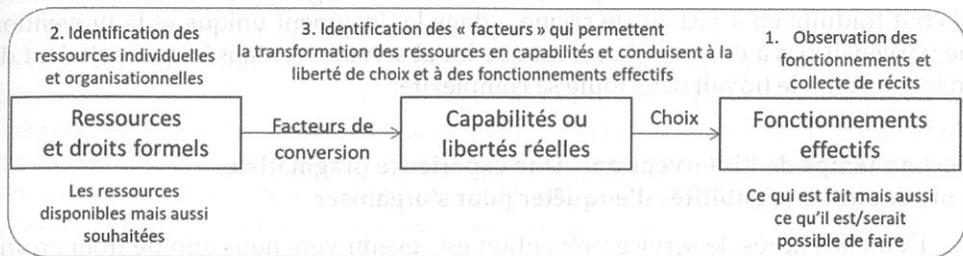


Figure 1 – Design méthodologique retenu en lien avec l'approche par les « capacités » (d'après Bonvin & Farvaque, 2007, p. 12)

Les fonctionnements ont été observés *via* une analyse du travail réel, mais ceux-ci n'étant pas limités aux états et actions observables, nous avons également complété nos observations à l'aide d'entretiens (auprès de 32 agents). Ces entretiens permettaient d'identifier des fonctionnements souhaités, mais éventuellement contrariés pour différentes raisons que nous demandions d'explicitier. Lors de ces observations et entretiens, nous avons cherché à identifier ce que les agents qualifiaient de « ressources » et si ces ressources étaient disponibles ou souhaitées, mais non disponibles. Le plus souvent, l'unité d'analyse était une unité d'acteur (l'agent) et de lieu (à son poste de travail ou en réunion).

Si cette méthodologie a produit des résultats intéressants (voir Arnoud & Kornig, 2016), nous souhaitons ici revenir sur les difficultés rencontrées. Premièrement, la seule observation des fonctionnements effectifs / réalisés (ce qu'une personne accomplit) ne peut suffire. Accéder aux « potentialités », ce qu'il serait possible de faire et ce que chacun voudrait faire est complexe et s'est traduit dans l'intervention par la tenue de nombreux entretiens. Aussi l'expression de la subjectivité a-t-elle été très présente au sein de notre intervention qui s'est centrée sur le sujet et ses impressions quant à ce qu'il serait possible de faire et les ressources disponibles ou non. Au total, une longue liste de ressources a été établie ; aux ressources identifiées comme telles par les acteurs, s'est ajoutée une liste de ressources qui nous apparaissaient importantes, en lien avec nos observations. Ces ressources ont été classées en grandes catégories : par exemple, les ressources *matérielles* liées le plus souvent aux outils de travail ou à l'espace, le rattachement à des unités de recherche, l'accès aux locaux, en particulier aux laboratoires où les manipulations pouvaient se faire ; *humaines*, liées aux relations et interactions avec les pairs, la hiérarchie, le réseau

scientifique hors de l'établissement, etc. ; *symboliques* en lien avec le sentiment de se sentir ou non reconnu / soutenu par l'institution, les collègues, la hiérarchie, en particulier lors de demandes de progression de carrière ou de départ à l'étranger... Deuxièmement, l'identification de « facteurs de conversion » fut difficile à réaliser tant la frontière avec les ressources était souvent ténue ; par exemple, nous avons fait le choix de classer parmi les « facteurs de conversion » : la « formation » pour apprendre, augmenter les capacités ou encore « les espaces de discussion » pour favoriser la présence de l'autre et créer une dynamique collective souvent espérée ; mais ces facteurs ne sont-ils pas des ressources ? Au final nous nous sommes demandé si tout ne devenait pas « ressources » et « facteurs de conversion ». Troisièmement, à partir du moment où nous évoquions une ressource fragile ou peu disponible, celle-ci était traduite en « facteur de risque » dans le document unique et la prévention ne parvenait pas à évoluer, si ce n'est que les observations réalisées permettaient de mieux « voir » le travail dans toute sa complexité.

### **Second temps de l'intervention – Une expérience pragmatiste centrée sur les capacités d'enquêter pour s'organiser**

Deux ans après, le service prévention est revenu vers nous afin de donner une nouvelle dynamique à l'approche développementale initiée en ouvrant la possibilité de mener de nouvelles expérimentations. L'approche mobilisée avait suscité un intérêt, mais n'avait pas permis une réelle refonte de la politique de prévention. Il fallait donc repenser ensemble de nouvelles modalités. Un nouveau service de l'EPST s'est porté volontaire, en charge de la politique de diffusion de l'information scientifique et du partage des savoirs avec la société. Nous avons décidé de déplacer notre unité d'analyse vers les « situations » inhabituelles auxquelles les agents étaient confrontés et à la manière dont, collectivement, les agents s'organisaient ensemble pour y faire face. L'objectif était de porter une attention à la manière dont les capacités d'enquêter se développaient et aux entraves à leur développement.

Les observations menées s'éloignaient du poste de travail pour se concentrer sur les situations inhabituelles qui entraînaient des questionnements de la part des agents. Nous avons également mené des entretiens auprès de 27 agents, en particulier les agents confrontés aux situations rencontrées. Parmi ces situations, nous avons observé des situations passées, mais dont les solutions restaient encore complexes à trouver ou des situations en cours qui n'avaient pas ou peu de sens lorsqu'elles apparaissaient aux yeux des acteurs : leurs éléments ne tenaient pas ensemble et nécessitaient d'être structurés, du moins provisoirement (Journé & Raulet-Croset, 2008).

Par exemple, lors de la refonte de l'organigramme de l'établissement, une équipe du service avait été oubliée. Cette situation a été vécue comme un « choc » qui s'est au départ traduit par des incompréhensions et tensions puis a donné lieu à des échanges au sein de l'équipe. Ces échanges ont permis des débats intéressants autour du métier de documentaliste soumis à de profondes mutations ces dernières années, mais ont eu du mal à associer d'autres « voix » importantes pour discuter du sens et de la finalité des missions qui ne pouvaient se (re)concevoir qu'avec d'autres métiers au sein de l'établissement et au-delà de l'établissement.

Une autre situation observée lors de notre immersion concernait le lancement d'un projet, visant à organiser, tout au long de l'année suivante, des événements ouverts au grand public sur une thématique faisant l'objet de recherches approfondies au sein de l'établissement. Ce projet avait été lancé par la responsable du service et a rapidement été l'objet de tensions : certains étant associés, d'autres non, des frustrations sont apparues qui se sont traduites lors des entretiens par une remise en question plus large des modalités de management au sein de l'établissement public et à un questionnement autour de « qu'est-ce que manager veut dire dans notre établissement ? » et « comment être associé à des projets pour lesquels nous pensons pouvoir apporter quelque chose ? ». Ce questionnement était partagé, mais aucun échange n'avait lieu à ce sujet.

Plus largement, les situations observées ont révélé des capacités de « s'organiser » difficiles à développer – s'organiser les uns les autres pour faire le travail permettant d'appréhender l'organisation dans sa finalité pratique (il y a un travail à accomplir – ici le travail change, cette finalité est parfois difficile à clarifier, parfois remise en question) et dans sa dynamique processuelle (l'organisation comme mouvement de « ce qui s'organise » avec le sentiment ici d'être tenu à l'écart de ce mouvement, « ce mouvement se fait sans nous » ou « toujours avec les mêmes », ...). Il apparaît difficile dans ce contexte de changer l'organisation que les agents aimeraient pourtant pouvoir interroger en particulier autour de la question spontanément et fréquemment soulevée du « management ». En interrogeant le management, les agents (managés et managers à savoir responsable du service et responsables d'équipes) interrogeaient les difficultés d'entrer en relation – les équipes au sein du service étaient isolées les unes des autres et peu lisibles pour les autres services de l'établissement – les difficultés de participer à des projets auxquels ils attachaient pourtant de la valeur, d'être associés aux décisions.

Ces nouveaux éléments ont été discutés avec le service prévention ; les risques pour la santé apparaissaient liés à la difficulté d'enquêter ensemble et de trouver des solutions aux « épreuves » qui affectaient l'activité. L'objectif de l'ergonome était alors de faciliter cette dynamique d'enquête voire de l'initier lorsque celle-ci n'était pas enclenchée.

Aussi une « enquête » a-t-elle été enclenchée autour de l'« épreuve » du management : une épreuve pour les managers eux-mêmes, d'anciens agents « promus » à des postes d'encadrement d'équipe et qui s'interrogeaient sur ce que « manager » voulait dire, dans la fonction publique notamment ; et des managés qui étaient souvent en attente d'un management plus participatif à même de faciliter « la marche du connu vers l'inconnu » – l'inconnu étant très présent dans un établissement en proie à des questionnements fréquents sur son avenir et sa gouvernance. Nous avons décidé de favoriser cette enquête en associant des voix qui s'entendaient jusqu'alors peu, mais aussi de nous projeter dans une organisation « dialogique » à même de développer le potentiel capacitant de l'établissement étudié. Regroupant des agents de la direction des ressources humaines, des agents managés et managers issus d'équipes plurielles, une discussion s'est ouverte au sujet du « management » dont le terme même interpellait en renvoyant à un vocabulaire issu du « privé » et à des questions aussi bien de la part des managers (« je ne sais pas bien ce que manager

veut dire et ce que l'on attend de moi ») que des managés (avec des attentes autour du soin attendu de la hiérarchie à apporter aux « relations » et « interactions » au sein même des équipes et au-delà et à faciliter une meilleure association aux projets et décisions). Les agents étaient invités à penser à des situations où le management avait ou non répondu à leurs attentes ; à partir d'un dialogue confrontant différents points de vue, la construction d'un problème autour du management était formulée (que signifie manager dans notre établissement ?) et progressivement les agents cherchaient des solutions pour que le management devienne une aide en particulier pour faire face aux perturbations fréquentes dans cet établissement et, plus généralement, au contexte actuellement compliqué dans les établissements de recherche. Une solution discutée était autour d'un management plus dialogique ; ce faisant l'enquête sur la situation indéterminée de « management » permettait de développer les capacités d'enquêter et de mieux s'organiser ensemble, mais aussi de placer cette capacité d'enquêter comme centrale dans le « management ».

Actuellement, des échanges avec le service prévention ont lieu visant à pérenniser cette dynamique afin que le potentiel capacitant se développe et que la politique de prévention s'ancre dans les situations et les processus réflexifs autour de situations « indéterminées ».

## Discussion

Par l'intermédiaire des différentes expérimentations menées au sein d'un établissement public, ce chapitre met en évidence les limites de la transposition actuelle de la théorie des capacités pour répondre à des enjeux développementaux, en particulier le développement des « organisations ». Une nouvelle lecture est proposée.

Cette lecture « pragmatiste » nous aide à appréhender le développement dans une acception « moderne ». Le besoin de « reconstruction » de la philosophie pour aborder réellement les problèmes du présent, cher à Dewey (2014), peut facilement trouver un écho dans le besoin de « reconstruction » de la théorie des organisations pour aborder les situations, les épreuves auxquelles les salariés sont aujourd'hui confrontés dans leur activité de travail. Cette « reconstruction » a donné naissance à une théorie pragmatiste des organisations (Lorino, 2018) qui, comme dans la science moderne, appréhende l'organisation dans sa dimension ouverte et processuelle : « le monde de la science moderne quant à lui, est un monde ouvert, un monde en évolution permanente, dont l'organisation interne ne se laisse enfermer dans aucun schéma ; c'est un monde qui déborde toutes les limites que l'on peut tenter de lui imposer » (Dewey, 2014, p. 111). La recherche d'une liste de « capacités » ou encore d'un « environnement » capacitant doté de caractéristiques prédéfinies s'éloigne de ce monde et se rapproche d'une acception ancienne du développement désignant des mouvements prédéterminés. Or, le développement se trouve précisément dans la nouveauté, cette fameuse situation indéterminée, de doute, qui interroge les habitudes, les routines et que Clot désigne comme « épreuve ». C'est dans cette confrontation aux doutes, à l'incertitude, que les salariés peuvent se développer. Encore faut-il que l'organisation ne se laisse enfermer dans aucun schéma préétabli et offre de réelles possibilités d'enquêter.

Le chapitre a tenté d'opérationnaliser cette lecture pragmatiste des capacités porteuse de cette vision moderne du développement. L'intérêt est alors porté aux capacités de « s'organiser » et d'« enquêter » ; devant la potentialité d'une « nouveauté » engendrée par une situation incertaine, instable, pleine de doute, l'organisation doit permettre aux salariés d'enquêter c'est-à-dire de collectivement se questionner, chercher une réponse à la question posée et au problème à formuler ensemble. À ces conditions, l'organisation se développera en prenant soin de ses membres qui, à leur tour, pourront se développer.

Une lecture « pragmatiste » de la théorie des capacités est intéressante pour la discipline de l'ergonomie et pour sa pratique. Dans ses interventions, l'ergonome s'intéresse alors à ces situations incertaines, il peut les observer et identifier la manière dont les opérateurs peuvent ou non enquêter ensemble. En cas d'enquêtes « empêchées », comme dans l'établissement étudié, l'ergonome peut devenir un enquêteur parmi les enquêteurs ; il aide à déclencher l'enquête et devient une voix associée à celle-ci. Il « ramène » les situations de doute au cœur des échanges et peut aider à identifier les voix qu'il serait intéressant d'entendre.

Les perspectives offertes par cette lecture pragmatiste des capacités sont riches pour l'ergonome de plus en plus préoccupé par le management et les organisations (Petit, 2020). En particulier, cette lecture ouvre une réflexion plus large sur la démocratie<sup>1</sup> « industrielle » (Dewey, 1997), comme condition du développement : « Il ne peut y avoir de société vraiment démocratique d'après Dewey tant que les conditions de travail atrophiaient le développement de l'intelligence individuelle et collective et que le contrôle démocratique de l'activité sociale s'arrête aux portes de l'usine ou du bureau. Il ne peut y avoir de société juste tant que la précarité et le chômage sapent l'estime de soi et que les conditions de travail interdisent tout développement de soi et tout sentiment de sa contribution à la vie sociale » (Renault, 2012, p. 147). Des ponts entre société et organisation sont ici jetés alors que la pensée de Sen reste à un niveau sociétal. Selon Dewey, la « démocratie » ne s'arrête pas aux portes de l'organisation : cette démocratie « industrielle » (Dewey, 1997) est importante et devrait remplacer le questionnement initial autour d'« un environnement » capacitant. On perçoit, dans cet emprunt au pragmatisme et dans la défense de Dewey d'une « centralité du travail » (Renault, 2012), des perspectives fort prometteuses pour l'ergonomie constructive.

---

1. Si les travaux d'A. Sen restent à une échelle sociétale et non organisationnelle, notons qu'il définit également la démocratie « en action » dans laquelle il ne s'agit donc pas simplement de distribuer des ressources ou droits formels, mais de garantir les conditions nécessaires à leur exercice effectif (Sen, 1999).