



HAL
open science

Formes d'intermédiation pour accompagner les transitions agro-écologiques

Marianne Cerf

► **To cite this version:**

Marianne Cerf. Formes d'intermédiation pour accompagner les transitions agro-écologiques. Bernard Hubert; Denis Couvet. La transition agroécologique - Quelles perspectives en France et ailleurs dans le monde? Tome I, Académie d'Agriculture; Presse des Mines, pp.343-354, 2021, 978-2-35671-620-0. hal-04185636

HAL Id: hal-04185636

<https://hal.inrae.fr/hal-04185636>

Submitted on 23 Aug 2023

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.

Entrelacer développements et interventions dans les milieux de travail et de vie

Marianne Cerf, Justine Arnoud, Flore Barcellini et Maria Sol Perez Toralla

Un vaste panel de recherches et de pratiques s'attache à étudier les liens entre intervention et développement en mobilisant une diversité de disciplines scientifiques et de professionnels. Cet ouvrage s'inscrit dans les débats qui marquent ces recherches et pratiques. Ces débats sont à l'œuvre au sein de travaux en économie, anthropologie, sociologie et traitent de la mise en place des politiques d'aide économique au développement instaurées après la Seconde Guerre mondiale pour reconstruire l'Europe, puis lors des interventions du Fonds Monétaire International notamment dans des pays du Sud. Certains auteurs, tout en menant une analyse critique des conséquences de ces politiques sur les populations destinataires, ont proposé des approches alternatives en particulier pour mettre en avant les questions d'émancipation des communautés visées par ces politiques d'aide (Freire, 2013) ou encore l'importance d'évaluer les progrès réalisés dans un pays par la liberté réelle de vivre une vie digne (Stiglitz, Sen, & Fitoussi, 2009). D'autres s'intéressent aux professionnels et activités concernés par la mise en œuvre de ces politiques de développement, tant pour dénoncer le caractère souvent descendant et prescripteur des interventions que pour mettre en lumière leur rôle de médiateur, de courtier du développement (Olivier de Sardan & Bierschenk, 1993), mais aussi d'intermédiaire à l'interface entre des mondes sociaux (Long, 1994, 2001).

Cet ouvrage aborde plus spécifiquement la façon dont des chercheurs ou des praticiens, soucieux de l'activité de celles et ceux qui l'exercent dans des milieux de travail et de vie, interviennent dans ces milieux et prennent en compte les enjeux développementaux qui y sont présents. Il prend racine dans les réflexions qui ont eu lieu tant dans la revue *Activités* (2017, volume 14, n°2) que dans des congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française (2016, 2018) ou de l'International Ergonomics Association (2015, 2018). Ces réflexions portaient plus spécifiquement sur la visée développementale, plus ou moins explicite, des interventions sur le travail et avec les travailleurs et les questions soulevées par cette visée. Elles prolongeaient la proposition d'un renouvellement des enjeux de l'ergonomie que Pierre Falzon a introduite en parlant « d'ergonomie constructive » (Falzon, 2013). À l'époque, ce dernier interrogeait le projet initial de l'ergonomie qu'il identifiait à « l'adaptation de la machine à l'Homme » (Faverge, Leplat, & Guiguet, 1958) et qu'il décrivait comme « *une vision ponctuelle, statique, de l'adaptation, qui réduirait l'objectif de l'ergonomie à la conception de systèmes adaptés au travail tel qu'il est défini à un moment donné, aux opérateurs tels qu'ils sont à un moment particulier, aux organisations telles qu'elles opèrent là et maintenant* » (Falzon, *ibid.*, p. 1). Il proposait alors d'insister sur la visée développementale de l'ergonomie et pour cela, s'inspirait de la théorie du prix Nobel d'économie, Amartya Sen, sur les capacités : construire des environnements capacitants pour les travailleurs dans la durée, au-delà de l'intervention ponctuelle d'un ergonome. L'ouvrage qu'il a coordonné, « Ergonomie constructive », regroupe une diversité de travaux et d'approches du développement en ergonomie de l'activité. En effet, ces travaux empruntent à d'autres cadres théoriques que celui des capacités. Ils proposent des démarches d'intervention aux focales et méthodologies variées. De ce fait, il constitue une première mise en

patrimoine de travaux qui traitent des relations entre intervention et développement dans le champ de l'ergonomie. Notre ouvrage a pour ambition de poursuivre explicitement cette mise en patrimoine en évoquant des travaux récents, mais aussi en éclairant la façon dont les enjeux développementaux ont été embarqués par les précurseurs de l'ergonomie ou de disciplines proches s'attachant à l'activité humaine. Cet ouvrage illustre ainsi que les questions de développement sont présentes depuis les premières interventions en entreprise et le restent jusqu'à nos jours. Évidemment, leur prise en charge et leur traitement varient au fil du temps en lien, entre autres, avec une problématisation différente de ces questions dans le champ socio-économique et politique, ou avec l'évolution des démarches d'interventions et de leurs objets, ou encore avec la variété des approches théoriques de l'activité et du développement sur lesquelles reposent les interventions.

Le premier objectif de cet ouvrage est donc de proposer une perspective socio-historique permettant de « retracer » l'évolution de la façon dont sont prises en charge, par l'intervenant, les questions du développement au sein des milieux de travail et de vie. C'est en particulier l'objet du chapitre de Flore Barcellini, Marianne Cerf et Marianne Lacomblez. Sans prétendre l'exhaustivité, il propose un cadre pour dresser une telle perspective et le mobilise pour restituer la façon dont différents auteurs l'ont traité, tant dans le champ de l'ergonomie de l'activité que dans des disciplines proches comme la psychologie du travail ou encore la didactique professionnelle. Ce chapitre éclaire des moments qui se distinguent par la façon dont les travaux évoqués inscrivent leur façon de penser l'Homme au travail et l'activité, dans une certaine vision critique des modèles économiques et technologiques prévalant dans l'organisation des milieux de travail de leur époque. Il éclaire également des moments qui se distinguent aussi par la façon dont cette critique se traduit dans les interventions au sein de ces milieux de travail. Ce faisant, il met en avant la façon dont se construit le projet politique de l'ergonomie de l'activité ou de disciplines proches et la critique qu'il porte vis-à-vis des rapports sociaux et économiques dans les milieux de travail et de vie. La majorité des chapitres, en particulier ceux de Yannick Lémonie et Vincent Grosstephan, de Chloé Le Bail, Leïla Boudra et Valérie Zara-Meylan, ou encore de Catherine Delgoulet, Willy Buchmann et Corinne Gaudart, d'Antoine Bonnemain et Yves Clot, de Christophe Réal et Gaetan Bourmaud se positionnent aussi clairement dans ce renouvellement du projet politique de l'ergonomie tout en le déclinant différemment.

Si le développement est constitutif de la réflexion sur les modèles d'activité et de l'intervention en ergonomie, il est certain que depuis une décennie, voire deux, le développement est explicitement posé comme un enjeu de la discipline ergonomique, comme une visée qui dépasserait la « simple » transformation des situations de travail. Toutefois, au-delà de cette visée, se cachent des acceptions et finalités développementales, comme des manières de faire, diverses et encore trop peu discutées. C'est pourquoi un deuxième objectif de l'ouvrage est de mettre en lumière la diversité des théories du développement qui sont aujourd'hui mises en mouvement au sein des interventions présentées. Les auteurs de l'ouvrage ont été invités à montrer comment ils mobilisent ces théories et à préciser leurs apports en particulier quand elles viennent soutenir la construction de leurs interventions dans des milieux de travail et de vie dont les contours et les enjeux évoluent constamment. Ainsi nous avons souhaité que les textes regroupés dans cet ouvrage donnent à voir la façon dont le développement est conceptualisé, les bases théoriques sur lesquelles cette conceptualisation s'appuie, en pointant la façon dont cela se traduit dans des interventions. Les différentes contributions à l'ouvrage n'épuisent pas la diversité des travaux sur ces questions. Elles montrent néanmoins la dynamique récente de ce champ de questionnement, et invitent à l'enrichir et à le prolonger, à l'approfondir.

C'est aussi pour mettre en exergue cette diversité et son caractère fécond que nous avons intitulé l'ouvrage « Interventions et développements ». Le pluriel souligne qu'il ne s'agit pas de normer et de normaliser une intervention ergonomique qui affiche des fins développementales. Tout d'abord, parce que, comme dit précédemment, l'ouvrage n'épuise pas la diversité des références théoriques mobilisées pour conceptualiser le développement. Mais aussi, parce que, au travers des textes réunis et de l'explicitation de ce qui fonde l'intervention à visée développementale dans les milieux de travail et de vie, il donne à voir une certaine diversité. Ainsi sont exposés des travaux reposant sur l'approche ergologique (Liliana Cunha), l'approche pragmatiste inspirée de Dewey (Justine Arnoud) tout comme l'approche capacitante inspirée des travaux d'Amartya Sen (Justine Arnoud) ou encore l'approche par les parcours professionnels et le développement professionnel (Catherine Delgoulet, Willy Buchmann et Corinne Gaudart ou Paul Olry et Marianne Cerf). Pour autant, ce qui frappera sans doute le lecteur, c'est, qu'au-delà d'une certaine diversité de modes d'intervention et d'objets d'intervention, domine une approche développementale inspirée par la théorie russe de l'activité et les travaux de Vigotsky. C'est ce qui fonde l'approche de la clinique de l'activité mobilisée par Antoine Bonnemain et Yves Clot, l'approche instrumentale de l'activité mise en œuvre dans les textes de Vivianne Folcher, Anne Bationo-Tillon, Céline Poret et Sarah Couillaud, de Maria-Sol Perez Toralla et Yasmina Quatrain, mais aussi de Lorène Prost et Xavier Coquil ou encore l'approche expansive mise en place par Sylvie Barma et Rollande Deslandes ou par Yannick Lémonie et Vincent Grosstephan. La partie 1 de cet ouvrage permet d'éclairer cette diversité, mais d'autres récits d'intervention dans les parties 2 et 3 sont aussi l'occasion de découvrir la façon dont certaines approches théoriques sont mobilisées.

Nous avons souhaité que les textes s'ancrent dans des expériences concrètes d'intervention au sein des milieux de travail et de vie afin de permettre aux lecteurs de saisir comment la visée développementale se décline dans l'intervention. Ainsi, le troisième objectif de cet ouvrage est de mettre en lumière la façon dont la visée développementale interroge le positionnement de l'intervenant et des protagonistes avec lesquels et auprès desquels se construit l'intervention. Ce faisant, les textes éclairent la diversité des leviers développementaux actionnés et montrent de quelle manière le développement peut être un moyen clé de l'intervention tout en étant une finalité. Christophe Réal et Gaëtan Bourmaud présentent les dispositifs d'intervention mis en place, le choix des protagonistes à impliquer, et la façon de les « outiller » en cherchant à actionner des leviers développementaux en particulier en outillant l'analyse de leur propre travail par les protagonistes. D'autres contributions proposent un laboratoire du changement inspiré des travaux de Yrjö Engeström (Sylvie Barma et Rollande Deslandes Barma, Yannick Lémonie et Vincent Grosstephan), ou s'attachent à faire perdurer un laboratoire des usages (Vivianne Folcher, Anne Bationo-Tillon, Céline Poret et Sarah Couillaud), à construire des objets intermédiaires pour favoriser les apprentissages croisés (Maria-Sol Perez Toralla et Yasmina Quatrain ou encore Lorène Prost et Xavier Coquil), des situations décalées et une progression didactique (Paul Olry et Marianne Cerf), des supports destinés à permettre l'auto-confrontation du travail en collectif (Antoine Bonnemain et Yves Clot) ou pour faire émerger une communauté de pratiques (Lorène Prost et Xavier Coquil). Cette diversité reflète autant la façon de conceptualiser le développement que la singularité des milieux de travail et de vie, comme des collectifs au sein desquels se construit l'intervention. La partie 2 de cet ouvrage est plus précisément consacrée à l'exposé de cette diversité des leviers développementaux mis en œuvre dans l'intervention, même s'il est possible d'en découvrir d'autres à travers les récits d'expérience relatés dans les autres parties de l'ouvrage.

La dynamique d'échanges entre les chercheurs et praticiens, aux disciplines et approches variées et complémentaires, a contribué à l'écriture de cet ouvrage et a également nourri

et alimenté depuis 2016 une réflexion plus large sur les enjeux du / des développements dans les interventions au sein des milieux de travail et de vie. Cette introduction est également le fruit de cette dynamique d'échanges qui, nous l'espérons se perpétuera au-delà de l'ouvrage et s'ouvrira à une communauté de plus en plus large afin de mettre en patrimoine des expériences pour en cerner les acquis, mais aussi pour poursuivre les débats et réflexions sur les interventions développementales dans les milieux de travail et de vie. Elle a permis de faire ressortir des questions transversales qui habitent les contributeurs et dessinent des ouvertures. Ainsi, les contributeurs ont montré à quel point les intervenants sont particulièrement préoccupés par la question de la participation des protagonistes à une dynamique dont l'issue est le maintien d'un processus développemental pendant la durée de l'intervention, mais aussi au-delà, une fois que l'ergonome se sera retiré. Aussi, la temporalité de l'intervention est questionnée, tout comme la capacité à inscrire des dynamiques de développement au sein même des formes d'organisation. Cette question est plus particulièrement abordée dans le chapitre de Catherine Delgoulet, Willy Buchmann et Corinne Gaudart, en retraçant la façon dont le CREAPT s'est construit et est intervenu dans les milieux de travail, sur une temporalité longue, comme dans celui de Lorène Prost et Xavier Coquil évoquant l'intervention dans un territoire pour améliorer la qualité de l'eau au captage. Ces deux articles montrent ce qui se joue dans cet investissement sur le long terme et ce que cela exige. En particulier, se dévoile l'association qui se noue entre les protagonistes engagés *de facto* dans une action à dimension politique et croisant des regards pour transformer un milieu de vie et de travail tout en partant des positions relatives que les uns et les autres occupent dans cette transformation. La dynamique d'échanges a néanmoins pointé notre difficulté à évaluer la portée développementale de nos interventions, à tracer ces processus développementaux pour en discerner plus précisément les liens avec les modes d'intervention choisis. Cela reste largement une piste à explorer dans le futur.

La partie 3 est une sorte d'invitation à la réflexion que Guérin, Pueyo, Béguin, Garrigou, Hubault et Maline (2021) appellent de leurs vœux, mais aussi à sa traduction dans l'action ergonomique, sur ce que signifie plus globalement, « *dans nos modèles économiques, dans nos modèles sociétaux, dans nos trajectoires historico-locales, dans nos projets et stratégies à former, nos institutions à créer, nos expérimentations à mener, le fait de replacer l'humain au centre* » (Guérin et al, *ibid.*, p. 375). Les échanges que nous avons eus soulignent que les travaux évoqués dans l'ouvrage s'inscrivent dans une longue tradition d'interventions dans les milieux de travail et de vie visant à contribuer à une émancipation **dans** le travail. Mais ils pointent aussi que l'intervention à visée développementale tend à accompagner une émancipation **par** le travail qui ouvre, comme le soulignent Guerin et al. (2021), un nouveau projet politique pour l'ergonome et l'ergonomie. Certaines contributions se situent clairement dans cette perspective sans épuiser les réponses possibles à ce défi. Ainsi, à travers une diversité d'interventions à visée développementale, cet ouvrage offre des premières pistes pour aider l'ergonome à contribuer à cette émancipation par le travail en particulier en soulignant le changement d'échelle qu'il faut alors opérer : sortir de l'entreprise, pour aller vers l'inter-organisationnel, le territoire, apprendre à mêler différentes temporalités, s'inscrire dans le temps long des trajectoires et transitions professionnelles et sociétales. Ainsi l'article de Liliana Cunha « *assume le territoire [...] 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* ». L'ergonome ici rend visibles, par son analyse du travail, les solidarités qui se construisent par le travail dans des espaces plus ou moins proches géographiquement, culturellement, et donne la parole aux travailleurs. L'article de Vivianne Folcher, Anne Bationo-Tillon, Céline Poret et Sarah Couillaud ou celui de Chloé Le Bail, Leïla Boudra et Valérie Zara-Meylan évoquent les changements d'échelles et les dispositifs mis en place pour rendre possible le dialogue entre ces échelles afin de se projeter dans de

nouvelles configurations des coordinations et des activités.

Enfin, nos échanges ont été l'occasion de souligner que si, au sein de nos disciplines et au cœur de nos pratiques, l'humain est, et reste, au centre des interventions développementales, il nous faut cependant aujourd'hui être attentifs au fait que les actions de l'Homme peuvent dégrader ses milieux de vie autant que ses milieux de travail. Il nous faut être à l'écoute de la façon dont cet enjeu oriente et prescrit de nouveaux modèles économiques et sociaux. Contribuer, par l'intervention, à l'émancipation dans et par le travail, c'est aussi apprendre à reconnaître et comprendre que cette émancipation ne peut faire l'impasse des tensions entre le milieu physique, vivant, dans lequel nous nous inscrivons, et ce que nous désirons pour nos sociétés humaines. Cela ouvre encore de nouvelles perspectives pour une intervention ergonomique à visée développementale. Cela exige de repenser ce que Johann Petit, dans sa postface, nomme les « niveaux d'interventions » nécessaires à considérer pour contribuer au développement des organisations ou les niveaux d'« épistémé » dont parle Liliana Cunha à propos de l'intervention au niveau du territoire. Cela oblige aussi à questionner nos façons de collaborer avec d'autres disciplines, car il paraît évident que les problématiques complexes qui sont en jeu dans les processus actuels de transitions sociétales ne peuvent être traitées par l'ergonomie comme seul champ disciplinaire, ou d'expertise, y compris si cela touche au travail et à l'activité. La construction interdisciplinaire dans la conduite de projet et la conduite d'intervention à visée développementale a ses exigences et obligations pour reprendre les termes d'Isabelle Stengers pour éclairer ce qui fonde des pratiques scientifiques différentes (2015). Cette construction interdisciplinaire oblige l'ergonome à interroger sa propre normativité sur le travail et la place qu'il lui confère dans la société. Elle exige des intervenants qu'ils soient préoccupés par les rapports qui se nouent entre les participants au projet pour s'entendre sur la visée de leur action en commun, entre eux, mais aussi avec l'ensemble des parties prenantes concernées par la façon dont cette visée se concrétise dans les milieux de travail et de vie. A minima, cela exige de repenser nos façons de désigner les acteurs avec qui nous menons les interventions comme cela a été souligné dans nos échanges entre les contributeurs à l'ouvrage. La notion d'opérateur reste souvent mobilisée dans la discipline pour désigner celles et ceux dont nous analysons le travail. Néanmoins, elle restitue mal la façon dont, dans une intervention à visée développementale, nous cherchons à associer et travailler avec une grande diversité des protagonistes, y compris les citoyens ou consommateurs dans certains cas. En effet, de plus en plus, ces derniers peuvent à la fois prescrire, mais aussi produire des ressources pour permettre une émancipation par le travail.

Ainsi, cet ouvrage au-delà d'une mise en patrimoine est une occasion d'ouvrir des pistes pour l'enrichir et le faire vivre. Il s'est nourri des débats que les auteurs ont eus entre eux. Il vise à donner l'envie à d'autres de discuter la façon dont les questions des liens entre développements et interventions sont traitées en théorie et en pratique, par les disciplines qui s'intéressent à l'activité dans les milieux de travail et de vie.

Bibliographie

- Falzon, P. (2013). *Ergonomie Constructive*. PUF.
- Faverge, J.-M., Leplat, J., & Guiguet, B. (1958). *L'adaptation de la machine à l'homme*. PUF.
- Freire, P. (2013). *Pédagogie de l'autonomie*. Érès.
- Guérin, F., Pueyo, V., Béguin, P., Garrigou, A., Hubault, F., & Maline, J. (2021). *Concevoir le travail, le défi de l'ergonomie*. Octarès.
- Long, N. (1994). Du paradigme perdu au paradigme... retrouvé ? Pour une sociologie du développement orientée vers les acteurs. *Bulletin de l'APAD*, 7.
- Long, N. (2001). *Development Sociology. Actor Perspectives*. Routledge.

- Olivier de Sardan J.P., & Bierschenk T. (1993). Les courtiers locaux du développement. *Bulletin de l'APAD*, 5.
- Stengers, I. (2015). *La vierge et le neutrino*. Seuil.
- Stiglitz, J. E., Sen, A., & Fitoussi, J. P. (2009). *Rapport de la Commission sur la mesure des performances économiques et du progrès social*. <https://www.vie-publique.fr/sites/default/files/rapport/pdf/094000427.pdf>