Activités

18-2 | 2021

Espace et temps de l'activité / Travail, Territoire et politique

Analyse d'ouvrage par Marianne Cerf

François Guérin et al. Concevoir le travail, le défi de l'ergonomie

Marianne Cerf

Édition électronique

URL : <https://journals.openedition.org/activites/7143>

DOI : 10.4000/activites.7143

ISSN : 1765-2723

Éditeur

ARPACT - Association Recherches et Pratiques sur les ACTIVités

Référence électronique

Marianne Cerf, « Analyse d'ouvrage par Marianne Cerf », *Activités* [En ligne], 18-2 | 2021, mis en ligne le 15 octobre 2021, consulté le 07 avril 2022. URL : <http://journals.openedition.org/activites/7143> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/activites.7143>

Ce document a été généré automatiquement le 7 avril 2022.

Activités est mis à disposition selon les termes de la licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International.

Analyse d'ouvrage par Marianne Cerf

François Guérin et al. Concevoir le travail, le défi de l'ergonomie

Marianne Cerf

RÉFÉRENCE

François Guérin, Valérie Pueyo, Pascal Béguin, Alain Garrigou, François Hubault, Joël Maline, & Thierry Morlet (Eds.). *Concevoir le travail, le défi de l'ergonomie*. Octarès Éditions, 2021.

- 1 « Concevoir le travail, le défi de l'ergonomie », s'inscrit dans la suite de l'ouvrage de référence pour les ergonomes, paru en 1991 et intitulé « comprendre le travail pour le transformer, la pratique de l'ergonomie ». Cette continuité est assurée entre autres par la présence parmi les éditeurs, de François Guérin, mais se lit aussi dans l'ouvrage à travers l'accent mis sur les bases et les ressources pour la pratique ergonomique. L'ouvrage écrit par F. Guérin, Valérie Pueyo, Pascal Béguin, Alain Garrigou, François Hubault, Joël Maline et Thierry Morlet n'est pas une juxtaposition de leurs points de vue, mais présente un ensemble cohérent. Le livre couvre différents volets utiles pour penser et mettre en œuvre une pratique ergonomique. Sont ainsi abordés : les enjeux pour l'ergonomie (partie 1) ; les modèles de la santé et de la performance ainsi que sur la rationalité d'action de l'ergonomie (partie 2) ; la méthode d'intervention (partie 3) ; les outils et techniques qui font ressource dans l'intervention (partie 4) ; les interpellations sociétales et disciplinaires à prendre en compte par l'ergonomie (partie 5) ; la réaffirmation de l'importance de la bataille du travail réel et de l'émancipation par le travail dans le contexte de crise Covid (partie 6). Il faut souligner l'effort d'intégration qui a été fait par les auteurs à partir de leur diversité de trajectoires, d'approches et compétences, afin d'affirmer et expliciter ensemble un certain regard à la fois politique, théorique et méthodologique sur la pratique ergonomique. Sans doute destiné en premier lieu aux étudiants, cet ouvrage est cependant une ressource pour

tout ergonomiste qui souhaite s'interroger sur la pratique de l'ergonomie et contribuer à la développer. Il peut se lire comme un tout cohérent qui donne une vision large de cette pratique et de ses enjeux actuels et futurs. Il peut aussi donner lieu à l'approfondissement d'un chapitre donné où apports, points de vigilance pour la pratique, et exemples sont souvent associés permettant de s'en saisir aisément.

- 2 Comme rappelé dans l'introduction, l'analyse ergonomique du travail telle qu'elle a été formalisée à l'époque de l'ouvrage « comprendre le travail pour le transformer, la pratique de l'ergonomie », reste largement mobilisée dans la communauté ergonomique aujourd'hui. Néanmoins, depuis la parution de cet ouvrage, les ergonomes ont de plus en plus été associés à des projets de conception de systèmes de travail. Ainsi, l'ergonomiste est en position « *d'articuler deux postures : une posture analytique à visée positive, l'analyse de ce qui est, et une posture normative, à propos de ce qui devrait être* » (p. 25). Cette posture normative oblige à préciser la visée poursuivie, à savoir nous disent les auteurs « *une émancipation dans le travail humain* » (p. 26) ce qui ne veut pas dire se « *libérer du travail, mais au contraire de s'en rapprocher pour se l'approprier* » (p. 26).
- 3 Après de telles prémisses qui soulignent, d'un point de vue intrinsèque à l'ergonomie et à son exercice, la nécessité, après trente ans, de revisiter les bases de l'action ergonomique, la première partie de l'ouvrage explicite les changements importants des mondes du travail qui justifient aussi de remettre l'ouvrage sur l'établi. Ces changements sont abordés à travers des données chiffrées concernant l'évolution des conditions de travail, mais aussi en affirment une prise de position sur les tendances actuelles des évolutions des systèmes productifs. Ainsi, les auteurs soulignent la montée de la dimension servicielle et des enjeux de développement durable, et les conséquences sur l'approche de la performance tant par les entreprises que pour l'ergonomiste. Ils évoquent la place croissante d'expérimentations de systèmes productifs alternatifs au taylorisme, qui sont autant de modes d'organisation mettant en avant leur ambition de donner plus de marge de manœuvre aux salariés, ou de développer des technologies visant à réduire la pénibilité de certaines tâches. L'ergonomiste est invité à interroger ces évolutions du point de vue de leurs effets possibles sur la santé des travailleurs et du sens que ces derniers peuvent ou non donner à leur travail. Pointer ces évolutions est l'occasion pour les auteurs de rappeler la centralité du travail et ce qui le distingue de l'emploi, la nécessité de saisir le travail à travers l'activité toujours singulière et l'intelligence au travail plutôt qu'à travers des « facteurs humains » à intégrer dans la conception de systèmes techniques. Comme l'annonce le titre même de l'ouvrage, l'ergonomiste est mis au défi de « *concevoir le travail* », à partir d'un point de vue sur l'activité, qui est à la fois une ressource pour comprendre la situation dans laquelle il intervient, et un levier pour transformer ces situations. L'intervention est ici envisagée comme visant à permettre aux travailleurs de participer à la construction de leur santé dans une démarche de co-production. Cette dernière est jugée nécessaire compte tenu à la fois d'une attention à la complexité des interdépendances qui existent entre acteurs et tâches dans toutes situations de travail, et du caractère souvent ponctuel de l'intervention qui pourrait rendre ses résultats éphémères. Ici, s'affirme un point de vue :

« l'intervention, telle qu'on l'entend dans cet ouvrage, se distingue d'une expertise ou d'un audit parce qu'elle se donne pour finalité d'outiller les individus et les groupes afin qu'ils puissent agir sur les conditions qui impactent leur travail : le leur et celui des autres » (p. 85).

- 4 La deuxième partie de l'ouvrage s'intitule « repères pour une pratique » et rappelle que l'ergonomie est une discipline d'action s'attachant à des enjeux de santé pour les travailleurs et de performance pour les entreprises. Elle est émaillée d'exemples utiles pour comprendre les développements notionnels qui sont proposés. Dans cette partie, plusieurs modèles de la santé (altération, préservation, construction) sont mis en lumière, leurs différences discutées. Les auteurs soulignent les enjeux actuels d'une approche ergonomique contribuant à la construction de la santé et précisent que « l'activité de travail témoigne [...] de cet élan vital, de cette manière spécifique "d'être au monde" (Canguilhem, 1988, p. 20), qui constitue une base à partir de laquelle est recréé et "renormalisé" le milieu technicisé » (p. 94) et qui témoigne aussi « de la persistance du vital dans le social, d'un souci de soi dans le travail des autres » (p. 94). La notion de performance est abordée à la fois pour préciser les notions d'efficience et d'efficacité, mais aussi pour pointer la question de la pertinence c'est-à-dire « de la façon dont les objectifs, c'est-à-dire le souhaitable, tiennent compte et prennent appui sur les ressources (NDLR : entre autres humaines), c'est-à-dire le possible en considérant que cette manière doit pouvoir et savoir inclure ce que les ressources souhaitent et portent comme objectifs possibles » (p. 99). Comme le pointent les auteurs, prendre en compte cette dimension de la performance revient à dire que « le réel ne se réduit pas au réalisé, actualisé [...] à ce qui s'est accumulé, mais aussi à ce qui attend, qui espère, ce qui est disponible pour une autre histoire » (p. 99). Cette vision traduit bien qu'un enjeu de l'ergonomie est d'inscrire la santé comme une des dimensions de la performance. Après avoir pointé ainsi les critères qui orientent l'action, les auteurs précisent le regard que porte l'ergonome sur les situations pour agir et contribuer à les transformer, qui reste bien sûr celui de l'activité. Il s'agit alors de rappeler que l'entrée par l'activité repose sur la reconnaissance de la diversité et de la variabilité de la production et des personnes au travail : il ne s'agit pas de les réduire, mais de les caractériser pour parvenir à en tenir compte dans les systèmes techniques, l'organisation et la formation. Il s'agit aussi de rappeler la distinction entre travail prescrit et activité pour souligner la nécessité pour l'ergonome d'être attentif à la diversité des sources de prescription (p. 103) ou encore la nécessité d'aborder l'activité à la fois au niveau global d'une organisation via une approche systémique et au niveau de la situation de travail précise via une approche analytique (p. 105). Intervenir pour concevoir le travail suppose aussi de s'interroger sur la posture de l'ergonome dans son rapport à l'action d'une part (audit, expertise, intervention) et dans ses questionnements éthiques d'autre part. Les auteurs défendent l'idée que l'ergonome est le plus souvent dans une posture d'intervention où « l'expertise de l'intervenant réside dans un accompagnement, ou mieux dans l'éclosion de ce qui va pouvoir se jouer » (p. 108). L'intervention est vue comme une coopération éventuellement conflictuelle et comme une enquête, une expérimentation « toujours singulières puisqu'il s'agit d'élaborer une expérience et de se confronter au réel entre ce qui est souhaitable et possible » (p. 109). Elle nécessite que l'ergonome précise « le dispositif de décision qu'il veut accompagner. L'aide à la négociation doit donc choisir à quelle procédure elle s'applique et l'ergonome peut avoir intérêt à faire activement ce choix et ne pas se borner à enregistrer ce que sont les procédures en vigueur » (p. 114). In fine, cela implique pour l'ergonome d'apprendre à se situer entre une éthique de la responsabilité et de la discussion, car « le critère de l'action ergonomique, c'est la recherche d'une convergence des différents intérêts, de façon à ce que la transformation soit acceptable et utile pour chacun des acteurs » (p. 121). Évidemment, cela n'est qu'un idéal vers lequel tendre et qui est bien souvent difficile à atteindre !

- 5 Cette vision de la posture de l'ergonome sous-tend ensuite largement les deux chapitres suivants, plus méthodologiques. Le chapitre 3 est consacré à la démarche d'intervention ergonomique. Il rappelle les principes généraux de l'intervention ergonomique et précise la diversité qu'elle peut recouvrir. Les auteurs soulignent ainsi qu'elle est toujours singulière et nécessite d'être adaptée à l'organisation, à l'origine de la demande, à l'objet, ou encore au statut de l'intervenant. Ils rappellent à cette occasion que les grilles standardisées d'analyse des situations de travail, malgré leur défaut, peuvent trouver un usage pertinent, en particulier pour les employeurs ayant à répondre aux exigences du code du travail. L'essentiel du chapitre est consacré à présenter chaque étape de la démarche d'intervention. Ces étapes sont explicitées pour à la fois mettre en lumière la diversité possible de la façon de les aborder, mais aussi pour évoquer de façon didactique les choix nécessaires et les questions à se poser pour mener une intervention cohérente du point de vue de l'ergonome et en phase avec le contexte. Parfois certains outils susceptibles d'être mobilisés à une étape donnée sont évoqués, même si c'est au chapitre suivant que la présentation plus approfondie des outils et techniques est réalisée. Les auteurs réaffirment aussi au fil des étapes une façon d'aborder l'intervention dans une perspective attentive à la diversité des personnes, au maintien des personnes en activité, à l'importance d'accéder à l'activité, à la mise en place des instances de pilotage susceptibles d'impliquer l'ensemble des acteurs concernés par les décisions à prendre. Ils insistent aussi sur la nécessité d'accéder aux données qui sont produites par les acteurs eux-mêmes sur le travail, données quantitatives ou qualitatives, en particulier pour comprendre le regard qu'elles révèlent sur le travail et l'activité autant que pour avoir une vision globale des enjeux. Ils rappellent à juste titre que l'ergonomie s'inscrit dans une démarche inductive qui implique de formuler des hypothèses dont le statut est avant tout de guider l'analyse, d'aider à faire des choix, de construire une interprétation. Ainsi, « *les hypothèses constituent une proposition temporaire d'organisation de la pensée de l'ergonome* » (p. 180) qu'il s'agit d'explicitier auprès des acteurs concernés par l'action « *pour éprouver leur vraisemblance* » (p. 180). L'interprétation qu'elles rendent possible n'est jamais définitive. Elle est plausible, soumise à l'expérience de l'intervenant, les conditions de l'intervention. Elle constitue un point de vue, celui qui met au cœur l'activité, parmi d'autres présents au sein des acteurs concernés. Exprimée ainsi, il ressort clairement que la présentation de la démarche est sous-tendue par une posture de l'ergonome, telle qu'elle a été précédemment exposée dans le chapitre 2. L'étape de diagnostic est ensuite déclinée en posant les enjeux du diagnostic local et de son articulation à un diagnostic plus général afin d'envisager les possibilités de transformation. Elle est relativement brièvement présentée ainsi que l'étape de l'analyse ergonomique du travail. On peut regretter ici que ne soient pas abordés les choix que doit faire l'intervenant entre différentes approches théoriques de l'activité pour construire son diagnostic et conduire son analyse. C'est sans doute une des principales zones d'ombre de cet ouvrage, mais il est certain que cela aurait considérablement accru le volume de l'ouvrage. En outre, rappelons que ce point fait l'objet à lui seul d'autres ouvrages (voir par exemple « *Théories de l'activité : regards croisés sur le travail tomes 1 et 2* »).
- 6 La fin du chapitre est consacrée à la façon de construire et d'instruire les possibilités de transformation dans le cadre d'une conduite de projet de conception. C'est ici que les auteurs apportent un prolongement important à ce que l'ouvrage « *comprendre pour transformer le travail* » proposait en 1991 pour construire une intervention. Le point de vue adopté est que l'ergonome est un acteur de la conception. Dès lors, il est important

de connaître les spécificités de la conception, d'ajuster son positionnement dans la conduite de projet entre acteur métier et acteur projet, dans une interface entre maîtrise d'œuvre et maîtrise d'ouvrage. Il est étonnant que ne soient pas évoqués à cette occasion les apports de travaux comme ceux de V. Folcher sur la maîtrise d'usage, ou de F. Barcellini sur l'intervention capacitante en conduite de changement, et la façon dont ils contribuent à réfléchir et outiller l'ergonome comme acteur de la conception. Par ailleurs, les auteurs prennent le parti de ne pas distinguer une conception avant toute correctrice d'une situation, et une conception liée à un projet de changement. Ce faisant, ils évoquent peu les modes spécifiques de conduite de projet de changements tels qu'ils sont prescrits dans les organisations et la façon de les analyser pour faire des choix d'intervention et de positionnement. Ils ne précisent pas si, dans le cas d'une demande d'intervention correctrice, l'ergonome est réellement confronté à d'autres concepteurs identifiés comme tels par l'entreprise ou s'il est face à des décideurs auprès desquels il doit soutenir le point de vue de l'activité en vue peut-être d'initier une reconception des situations de travail. Les considérer ensemble permet cependant de penser leur continuum et la façon dont il peut être construit dans l'intervention. Parler de conception permet aussi de préciser l'importance de la visée relative au futur, d'affirmer ainsi la dimension normative de l'intervention, et de questionner la façon d'outiller l'approche de l'activité future possible. Les auteurs mettent en avant le rôle de la simulation ergonomique et présentent cette démarche de façon approfondie. D'autres démarches comme celles mises en œuvre en ergonomie prospective sont en revanche absentes de l'ouvrage. Peut-être que présenter un éventail d'approches aurait été l'occasion de donner des repères pour questionner la diversité des outils et techniques mobilisés, en entreprise ou en ergonomie, pour construire le lien entre le passé, le présent et le futur du travail, pour traiter des incertitudes inhérentes à la conception ? Quoi qu'il en soit, à juste titre, les auteurs rappellent que *« les anticipations [...] n'épuisent jamais les variabilités auxquelles se trouve confrontée l'activité ; [...] ce sont des personnes particulières et des collectifs spécifiques, avec leur histoire propre, qui vont, non pas réaliser, mais accomplir le travail »* (p. 198). En ce sens, la conception se poursuivra toujours dans l'usage, et l'ergonome est aussi en position de rappeler cette forme d'indétermination inhérente aux situations de travail conçues.

- 7 Ce chapitre est précieux pour l'ergonome qui y trouvera un éventail des questions à se poser dans le processus de construction et de mise en œuvre de l'intervention. Il met bien en exergue la nécessité pour l'intervenant de savoir valoriser son expérience pour s'adapter aux situations d'intervention. Il pointe aussi l'importance de tenir à distance ses propres interprétations pour instaurer un processus participatif vu comme une condition nécessaire pour que l'intervention ait un impact si possible durable. On peut regretter ici que les questions de l'évaluation de l'intervention ne soient pas abordées. On peut aussi regretter que les auteurs n'aient pas été plus loin dans la refonte de la démarche d'intervention pour intégrer pleinement les transformations liées à la servicialisation de l'économie, aux évolutions des formes organisationnelles ou pour évoquer ce que cela peut signifier d'intervenir dans des milieux où l'activité est réalisée au vu et au su de tout le monde dans des milieux ouverts. Si les auteurs expriment la nécessité de ne pas enfermer l'intervention ergonomique dans une démarche inféodée à une économie industrielle, et majoritairement inscrite dans le cadre d'une entreprise, le vocabulaire utilisé pour présenter l'approche proposée montre le poids de notions forgées dans ce monde qu'ils considèrent aujourd'hui dépassé dès lors qu'il s'agit de parler de nos pratiques !

- 8 Le chapitre suivant est consacré aux ressources que peut mobiliser l'ergonome ainsi qu'à l'usage qui peut être fait des techniques et outils, nombreux, présentés ici en séparant ceux qui visent la construction de problèmes et ceux destinés à la résolution de problèmes. Au sein des premiers, sont distingués tout d'abord ceux qui sont mobilisés pour décrire le système de production que ce soit sur le plan des flux, de l'organisation, des points clés d'une situation de travail, ou sur le plan de la population, sa structure, son évolution, les données concernant l'absentéisme, les accidents, les maladies professionnelles. Puis sont présentés les outils et techniques explicatives : l'accent est mis sur la construction d'un plan d'observation pour comprendre l'activité de travail et sur la question des observables, leur catégorisation, leur triangulation pour aider le lecteur à se poser les bonnes questions en lien avec l'objet et les conditions de l'intervention. Sont également évoqués les outils de représentation qu'ils soient au service de la compréhension de l'activité pour l'ergonome, ou au service de la confrontation des descriptions réalisées aux acteurs. *In fine* sont présentés certains outils et techniques réflexives et la façon dont elles peuvent se mettre en œuvre. Ces derniers pourraient encore être enrichis par d'autres suggestions tant aujourd'hui ils font l'objet de développement par les ergonomes, mais les auteurs soulignent bien qu'ils n'ont pas cherché à être exhaustifs. Est ensuite rapidement évoqué l'usage des normes en ergonomie de l'activité, avec une certaine ambiguïté qui rapproche cet usage de ce que les auteurs appellent expérimentation. On peut regretter qu'ils en définissent pas précisément le périmètre que recouvre pour eux ce terme, pourtant hautement polysémique et qui aurait sans doute mérité un développement plus précis dans ce chapitre. Les techniques et outils visant la résolution de problèmes sont quant à eux présentés en distinguant ceux à vocation projective (en l'occurrence sont présentés les itinéraires et trajectoires des personnes, les projections de population et les scénarios d'activités futures possibles) et ceux à vocation prospective (essentiellement centrés sur les questions de simulation de l'activité de travail et des supports variés qui peuvent aujourd'hui être accessibles pour de telles simulations, ainsi que leurs intérêts et limites). Il est rapidement fait état de l'expérimentation en situation de travail de nouvelles conditions, abordée plutôt sous l'angle de la validation d'un nouveau dispositif sociotechnique dont il faut étudier les conséquences sur l'activité, que sous l'angle de la mobilisation de la créativité des acteurs face à de nouvelles situations expérimentées. Ce chapitre fournit un tableau large des ressources à disposition de l'ergonome pour conduire son intervention. Il pourrait toujours être enrichi par d'autres méthodes techniques et outils. Surtout il trouverait son prolongement par une présentation de leur mobilisation dans des exemples d'intervention précis. Cela permettrait de saisir leur intérêt et complémentarité dans un contexte singulier puisque, comme l'évoquent les auteurs, c'est dans cette combinatoire, et la façon dont elle se construit au fil de l'intervention, que se joue souvent la pertinence et la qualité de celle-ci. Un ouvrage ne peut à lui seul satisfaire cette exigence, et d'autres espaces existent dans la communauté (congrès, journées de la pratique, etc.) pour cela. Il faut sans doute encourager une dynamique interne à la communauté sur cette question de l'usage en acte de diverses ressources et de ce que cela nous permet d'apprendre sur la façon de les mobiliser.
- 9 L'ouvrage se termine par deux chapitres, une conclusion et une annexe qui, tous à leur façon, ouvrent des perspectives pour continuer la réflexion sur le métier d'ergonome et revendiquer l'importance de « tenir la bataille du travail réel » (p. 370) et de persévérer dans la visée émancipatrice du travail. Éclairée d'un nouveau jour avec la crise sanitaire

actuelle et la façon dont elle rejaillit sur le travail, cette revendication est aussi l'occasion de réaffirmer, le rôle social et sociétal du travail (p. 374). C'est bien du métier dont il est avant tout question dans cet ouvrage plus que de la discipline ergonomique. Pour les auteurs, parler d'ergonomie, c'est parler autant des défis pour le professionnel que pour la discipline, car *« le métier déborde [...] toujours la discipline [et...] ce dont le monde a besoin c'est de professionnels capables, d'abord de reconnaître le travail là où il est, de transformer et de concevoir des situations de travail dans une perspective d'émancipation des personnes et de développement sociétal, et pas seulement d'utiliser et de produire des connaissances, qui certes y contribuent, mais n'y suffisent pas et n'agissent jamais par elles-mêmes, par leur existence »* (p. 378). L'enjeu est pour l'ergonome *« de pouvoir disposer d'une doctrine »* (p. 379) qui recouvre pour les auteurs *« un ensemble de notions, principalement formées par l'expérience, qui permettent de fournir une interprétation des faits, et d'orienter ou de diriger l'action »* et que l'ouvrage contribue à formaliser. Néanmoins, comme ils l'indiquent eux-mêmes, il faut cependant penser le *« risque du repli doctrinaire dans une posture fermée »* (p. 379). C'est pourquoi d'ailleurs, ils invitent, dans le chapitre 5, à une ouverture du professionnel pour apprendre à faire face à de nouvelles interpellations, qu'elles soient d'ordre technologique (télétravail, flex-office, numérisation, robotisation, connectique...), sociales (évolution du salariat, enjeux sur les retraites et l'approche de la pénibilité), ou sociétales (travailleurs immigrés, sans papiers, reconnaissance des lanceurs d'alerte, enjeux du travail décent et du développement durable, mis en lumière des processus liés au genre). Les auteurs évoquent aussi d'autres interpellations qu'ils qualifient de disciplinaires (par la gestion, l'économie, les sciences du territoire, la santé publique au travail et le droit). Néanmoins, sont essentiellement abordées les évolutions auxquelles font face les managers, le basculement de l'économie vers une servicialisation, la dissolution des frontières des entreprises sous l'effet de cette servicialisation mais aussi du numérique et des enjeux de développement durable, ou encore la construction des normes de santé au travail et publique. Dit autrement, ce sont moins des interpellations disciplinaires, que la nécessité pour le professionnel d'appréhender les évolutions économiques et sociétales et de questionner la façon d'interagir avec d'autres professionnels, de reconnaître la dimension intrinsèquement politique de l'intervention ergonomique et de faire vivre *« le dispositif doctrinaire sur lequel appuyer la démarche »* (p. 379).

- 10 Cet ouvrage devrait faire référence. Tout d'abord par les enrichissements qu'il propose pour aborder l'intervention ergonomique lorsque celle-ci s'inscrit délibérément dans une perspective de contribution active au changement pour *« sortir des révolutions passives face aux vagues de transformation que les travailleurs subissent fréquemment »* (p. 380). Ensuite parce qu'il offre un panorama de techniques et outils et fourmille d'exemples qui aident à s'approprier les propositions faites. Enfin, parce qu'il invite au partage de réflexions sur les évolutions en cours et suggère quelques pistes pour y faire face, tant dans la discipline que dans l'exercice du métier d'ergonome. Si les chapitres présentent parfois des redondances entre eux, cela permet éventuellement au lecteur de les lire indépendamment, tout en gardant à l'esprit néanmoins que les auteurs affirment une « doctrine » en lien avec leur lecture des évolutions économiques et sociétales et leur vision du rôle central du travail pour le développement des personnes et de nos sociétés. Chacun.e, selon son expérience et ses centres d'intérêt, devrait y trouver des éléments pour sa propre pratique, un ensemble de questions précieuses à garder en tête pour construire des interventions singulières adaptées à la diversité des situations d'intervention que rencontre un.e ergonome. Tel qu'il est construit,

l'ouvrage invite aussi à son enrichissement puisqu'il ne prétend pas à l'exhaustivité. D'ailleurs, il pointe d'ores et déjà les limites de la méthode d'intervention proposée en soulignant sa dépendance encore forte à la façon dont l'ergonomie s'est construite : par l'expérience telle qu'elle a pu se mettre en place au sein d'une économie industrielle et de grandes entreprises.