

Fil rouge

Isabelle FEILLOU

Professeure d'ergonomie, département des relations industrielles, Université Laval

Laurent PAGNAC

Consultant associé, cabinet Solutions Productives

Ce texte a été produit dans le cadre du congrès des Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie, organisées par l'équipe d'ergonomie des systèmes complexes de Bordeaux INP en mars 2024. Il est permis d'en faire une copie papier ou digitale pour un usage pédagogique ou universitaire, en citant la source exacte du document, qui est la suivante :

Feillou, I. et Pagnac, L. (2024). Fil rouge. Dans *À quoi sert l'ergonomie aujourd'hui ? Enjeux politiques et sociaux dans nos interventions ? Actes des journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie*. Bordeaux.

Isabelle FEILLOU :

Isabelle Feillou, université Laval. J'ai été formée à Bordeaux en 2006. C'était un retour aux études. Je suis ingénieur agronome au départ, et je suis au Québec depuis 16 ans, professeure depuis quatre ans.

Laurent PAGNAC :

Laurent Pagnac, je suis consultant associé du cabinet Solutions productives. J'ai eu la chance avec Sandrine, de créer le cabinet il y a 32 ans.

Isabelle FEILLOU :

On va vous faire une petite introduction générale, avec des retours rapides sur les journées, puis on va vous présenter un certain nombre de points que l'on a relevés tous les deux. On n'essaie de pas faire de résumé, d'être sur une synthèse, et d'ouvrir des choses.

La première journée, j'ai attendu un peu parler dans les couloirs, mais là, ça ne parle pas tant que ça d'intervention. Pourtant, le titre, c'était « *enjeux politiques et sociaux dans nos interventions* ». Sauf qu'en fait, dans le titre, il y avait aussi : « *À quoi sert l'ergonomie aujourd'hui ?* ». Le titre portait à la fois sur les interventions et quand même un petit peu sur notre discipline et sur sa valorisation, compréhension, etc. Ce que finalement, on a très bien retrouvé dans la première journée et dans les autres qui portaient aussi, finalement, sur le contexte dans lequel cette intervention évolue. Donc, on voulait revenir là-dessus. Revenir aussi sur tout ce qui est apparu pendant ces journées : la diversité des rôles et des statuts des ergonomes, avec, au côté de l'ergonome chercheur, le praticien interne, dans des associations paritaires, dans des syndicats, des managers, etc. On avait aussi l'ergonome citoyen aussi, pour reprendre le temps immense passé auprès des représentations européennes avec un travail caché, mais éminemment politique. Et puis, il y a la stature d'ergonome politique... on la retrouve dans cet ergonome bénévole qui prend du temps, mais on la retrouve un peu aussi dans un certain positionnement par rapport aux enjeux sociétaux ou environnementaux dans lesquels on vit à l'heure actuelle.

L'ergonome n'a jamais été une personne neutre. Je ne crois pas que ça a existé à un moment donné. On voit que ce positionnement politique se retrouve, mais peut-être sur des enjeux différents.

Je voudrais revenir aussi sur la chance d'avoir pu être ici pour les 30 ans. Ça fait 15 ans que je suis partie au Québec et je suis éberluée de voir 250 personnes avec une grosse majorité de praticiens

dans la salle. C'est quelque chose, quand on part et qu'on revient, et qui est absolument incroyable et unique. Je voulais quand même revenir là-dessus et sur quelque chose qui nous apparaît évident : c'est le statut du praticien dans notre discipline, qui est mis à égal avec celle du chercheur. On a vraiment cette figure de praticien-chercheur, c'est-à-dire qu'il y a tout un tas de disciplines qui disent : « *Les scientifiques, ils disent ça, ça, ça, et les praticiens, ils font oui, oui, oui, on applique* ». Ça, c'est des postures qu'on applique lorsqu'on dit que la recherche est là (*au-dessus*) et les praticiens sont là (*en-dessous*).

Ce n'est pas la posture qu'il y a à Bordeaux : le praticien est tout à fait légitime et à mettre à un même niveau que le chercheur. Il n'y a pas de plus haut, plus bas ou quoi que ce soit. Et au contraire, c'est l'intervention, c'est la pratique qui nous fait avancer dans la recherche. Il y a une espèce de boucle vertueuse qui se met en place et qui permet que l'un se nourrisse de l'autre. Et ça, François Daniellou en parlait dans son HDR : c'est un choix scientifique aussi qui est très particulier - tu me diras si je me trompe - et qu'on ne retrouve pas dans toutes les disciplines. Moi, quand je suis sortie du labo, je pensais qu'il n'existait que des interventions ergonomiques. Évidemment, ce n'est pas vrai. Il existe des interventions sociales. On parle d'interventions partout, dans tout un tas de disciplines des sciences humaines et sociales. Et finalement, la question qui revient toujours, c'est : intervenir *avec* ou *sur* ? Si vous pensez à la médecine d'il y a peut-être 30 ou 40 ans, le médecin faisait son diagnostic et le patient disait : « *Oui, monsieur, oui, madame, merci* ». Et puis, il faisait ce qu'on lui disait. Il ne demandait pas d'explication, il acceptait cette posture surplombante du médecin qui lui disait quoi faire. À l'heure actuelle, en tout cas au Québec, on parle beaucoup du « patient-partenaire », c'est-à-dire que oui, le médecin donne un diagnostic, mais ce diagnostic, il doit être expliqué, partagé. Et finalement, ça ne fonctionne que parce que le patient est impliqué dans ce diagnostic, il y a une mise en mouvement du patient. Donc, on considère, là encore, qu'on construit quelque chose *avec* la personne et non pas *sur* la personne.

Et en ergonomie, en tout cas en ergonomie de l'activité, on a ça dans nos gènes ; c'est construire *avec*, ce n'est pas construire *sur*. C'est être au plus près de la personne, c'est faire l'analyse du travail, même dans des situations contraintes, de comprendre au plus près du réel ce que font les opérateurs, ce sont les démarches participatives qu'on met en œuvre. Et je vous engage à ne pas l'oublier, parce que c'est dans notre ADN. Ça paraît évident, mais encore une fois, ça ne l'est pas du tout, soit dans d'autres contextes que la France ou l'Europe, ou dans d'autres disciplines. Pour l'ergonomie, c'est arrivé très tôt dans nos démarches... Avec un petit bémol à propos de quelque chose qui, pour moi, me dérange en l'écoutant, c'est cette notion de « reformulation de la demande ». Cette notion de reformulation de la demande, quelque part, présuppose que la personne en face ne sait pas. Que

nous, les ergonomes, on sait, et que pour l'autre, il faut quand même reformuler : soit parce que sa demande est mauvaise, soit elle est à côté, etc. Ce petit aspect surplombant est venu me chatouiller un peu, parce que ça ne va pas tellement avec « intervenir avec » et puis, il faut quand même considérer les personnes sur un pied d'égalité. Je préfère « décaler », je suis plus confortable. Et puis tout ça, c'est rendu possible par le modèle de l'humain qu'on a derrière, de la personne dans son entièreté, dont je pense que les ergonomes sont curieux d'aller à la rencontre de cette personne-là et de façon très respectueuse.

1. “Les JDB, une occasion de voir le métier respirer”

Je pense qu'il est parti, [participant X], mais j'ai bien aimé ce qu'il a dit : « Les JdB sont une occasion de voir le métier respirer ». C'est vrai, parce qu'on n'est pas tous d'accord, parce qu'il y a quand même des débats qui se font dans la salle ou dans le couloir. Cette mise en débat et en perspective est quand même très féconde pour à la fois la discipline et la pratique.

Je voulais revenir là-dessus, parce qu'on part d'un premier rappel historique, qui nous a été fait sur l'histoire des journées. Et où est-ce qu'on va ? C'est tout ce qui s'est décliné par la suite, avec tout le trajet qui a été parcouru. Et il y a des choses que je retrouve avant et maintenant. C'est-à-dire qu'évidemment, c'est une question de rencontre, le développement : de rencontre entre disciplines, de rencontre entre personnes, de rencontre entre institutions. Ce qui nous a été montré la première matinée, c'est qu'il y avait du bouillonnement, il y avait du culot, on osait y aller, on n'était pas attendu, tant pis, on y va. Qu'est-ce qui a été dit dans ces journées ? C'est qu'il faut toujours avoir du culot. Et puis moi, je sens du bouillonnement avec les générations qui arrivent, avec ces questions environnementales, etc. Donc, construisons aussi sur ce passé. Gardons cette capacité à avoir du culot, du bouillonnement.

J'ai aussi noté la générosité, parce que prendre du temps pour partager, prendre du temps pour dire ce qui s'est passé dans des colloques, pour pouvoir le diffuser, pour pouvoir le remettre en circulation auprès des praticiens, c'était beaucoup de générosité, déjà.

Et puis, du collectif qui porte fruit. Ce que disait François, 2 000 personnes touchées en 30 ans, c'est quand même énorme. Il y a quelque chose qui m'a frappé, quand même, qui est revenu dans ces journées, c'est la mise en place assez récente, entre guillemets, au niveau de Bordeaux, d'un système de parrainage dans la structure de la formation : un praticien en parrainage avec un étudiant, c'est quelque chose d'extrêmement porteur. Mais c'est aussi ce qui a été évoqué à propos des réseaux de proximité, des alliés, avec François qui nous parlait d'Yvan Quéinnec, avec Jacques Escouteloup qui nous parlait de Jacques Christol. Et on retrouve cette question des réseaux, des alliés sur lesquels on peut compter, des gens avec qui on peut discuter en toute transparence des enjeux qu'on a, en se

permettant d'être vulnérable sans être jugé. Et ça, je pense que cette capacité-là, elle est assez fondamentale à préserver.

On a repris ce cadre (voir figure ci-dessous) parce qu'on le trouvait intéressant. Puis on s'est dit : La présentation qui avait été faite, il y avait un cadre autour de trois paradoxes vécus : sociétaux, structurels et scientifiques. On a juste remis ces schémas-là parce qu'on va y venir. Et puis, finalement, c'est ça qui pose un peu le contexte des discussions dans les différentes journées.

Le cadre de départ à l'épreuve des communications

- Le cadre des **3 paradoxes vécus** : Sociétal, structurel (silotage) et scientifique



Dans ce qui nous a marqués, quand même, il y avait le « prendre soin de ceux qui prennent soin », avec quelque chose qui est intéressant, et qui a été dit par les étudiants à un moment donné. D'abord, est-ce qu'on repense nos interventions à partir de ce concept-là ? Par exemple, si on se dit : « *Il faut prendre soin de ceux qui prennent soin* », on peut s'intéresser aux managers, on peut s'intéresser aux élus syndicaux, mais on peut aussi s'intéresser aux jardiniers qui s'occupent des plantes qui vont faire en sorte qu'on aura moins d'îlots de chaleur dans les villes. Là, c'est quelque part une éthique du *care*, du « prendre soin », mais qui d'habitude s'articule de personne à personne. Là, c'est de personne à écosystème, finalement. Cette éthique du *care*, c'est un peu ce que j'ai entendu aussi pendant ces différents jours-là. Et puis, justement, dans le « *prendre soin de ceux qui prennent soin* », il faut se poser la question de l'impact social qu'on peut avoir dans nos interventions, en dépassant cette notion de performance des entreprises pour aller vers des choses qui sont plus sociétales, comme les aspects environnementaux dont on a parlé.

Je pense que c'est la MSA qui parlait du contexte « une santé - *One Health* », où la santé des animaux est interdépendante à celle des personnes et interdépendante à la santé de la planète. On est dans

ces choses où l'on ne peut s'extraire de l'environnement et l'écosystème dans lequel on travaille et on vit, et qui, forcément, interroge ce qu'on appelle « la performance ».

Il y a pas mal de choses autour de la communication, puis de la valorisation de nos interventions en ergonomie. C'est sûr qu'on a beaucoup communiqué en disant : quand on tape « ergonomie », on a des chaises et des bureaux. Parfois, on peut se dire que les ergonomes sont de mauvais communicants, mais moi, je trouve sincèrement que les présentations ont été d'une qualité extraordinaire. Moi, j'étais jalouse de tous les outils qui étaient développés par les deux ergonomes internes du Ministère des Finances ! Je me suis dit : « *Mon Dieu, il faudrait diffuser ça* ». Il y des interventions extraordinaires dans nos professions qui, peut-être, nécessiteraient d'aller un peu plus loin pour qu'on puisse s'en emparer aussi. Je questionne quand même un peu « l'ergonome, un mauvais communicant »...peut-être un mauvais politicien, pour l'instant. Mais mauvais communicant, je ne suis pas sûre. Je pense qu'on a beaucoup plus d'atouts qu'on veut bien le croire.

Nous avons retenu la notion d'être *visiblement utile*. Ces deux notions-là sont quand même très intéressantes. Dans les interventions, ça passe aussi par convaincre sur le terrain. Et donc, le *visiblement utile*, c'est être capable de valoriser ce qu'on a fait, de valoriser les changements qui ont été faits dans les entreprises, même si ce sont des changements de représentation et non des changements concrets. Cette visibilité-là, nous, on engage énormément nos étudiants, maintenant, à valoriser l'ensemble des livrables qu'ils laissent à l'entreprise... beaucoup plus qu'avant. Quand ils font leur stage de fin d'études, on leur disait : « *Attendez, tout ce que vous avez fait les maquettes, les comptes-rendus, les plans de conception, c'est du travail énorme* ». Pour eux, c'est normal, c'est *la job* d'ergonome. Ce sont des produits de qualité, des livrables de qualité qui, pour eux, leur paraissaient presque des documents de travail. Et qui étaient en fait vraiment des choses qui pouvaient tout à fait avoir une portée dans l'entreprise. Et si on pense que les livrables qui sont développés en intervention, notamment quand on est en formation, sont destinés à l'entreprise et pas juste à nos professeurs, on les travaille de façon tout à fait différente.

Et puis, quand même, quelque chose qui est revenu peut-être plus dans les couloirs, c'est puis ça, j'aimerais bien qu'on en parle, c'est : avancer caché. Ne disons surtout pas que nous sommes ergonomes. Parce que si on le dit, on se retrouve, je vais prendre une expression québécoise, « peinturé dans un coin », dans le petit fond de la salle. Et ça, je trouve que ça pose problème quand même, parce que comment voulez-vous faire rayonner une profession s'il faut avancer caché ? Est-

ce que le médecin ne dit pas qu'il est médecin ? Est-ce que le travailleur social ne dit pas qu'il est travailleur social ? Est-ce que l'ergothérapeute ne dit pas qu'il est ergothérapeute ? Enfin, quelle profession avance cachée comme ça ? C'est quand même très particulier. Quelque part, à la fois, on se flagelle parce qu'on n'est pas valorisé, pas reconnu à notre juste valeur, mais à la fois, j'en ai entendu plusieurs qui avançaient cachés. Et pour de bonnes raisons, parce que quand on n'avance pas caché, on n'avance pas dès fois. Mais voilà. Est-ce que c'est un problème d'adéquation entre ce qui est marqué sur nos diplômes et ce qu'on fait ? Je ne sais pas. Est-ce que le nom doit être changé ? Je n'en sais rien, je n'en ai aucune idée. Mais je trouve ça assez particulier, de ne pas pouvoir porter fièrement ce qui nous rassemble aujourd'hui, parce que derrière, ça peut nous empêcher d'avancer.

2. Le temps, une denrée rare et précieuse

Laurent PAGNAC

On a prévu de traverser quelques thèmes qui nous ont semblé intéressants dans les différentes communications, en essayant de prendre un peu de hauteur. La question du temps, denrée rare et précieuse, a traversé plusieurs des communications. Le temps de construction et d'émergence de la demande, des fameuses reformulations qu'Isabelle aime tant. Des questions ce matin, j'ai bien aimé l'expression de Marjorie, je crois, sur... une personne qui avait déjà expérimenté un échange avec un ergonome qui lui dit : « *Mais pose-lui la question, tu vas voir, il va te reposer des questions. Il ne va pas te répondre directement, il va te reposer certainement des questions* ». Elle disait que c'était intéressant. C'est vrai que c'est utile, c'est nécessaire, c'est parfois *squeezé*. Mais j'y reviendrai après. On va parler un petit peu dans cette partie de construction de la demande, les temps d'intervention. On en a entendu parler aussi. C'est vrai que dans les actions collectives, par exemple, où le temps est un petit peu compté sur les opérations, je pense aux opérations de la logistique, des opérations collectives, où il n'est pas toujours simple de prendre un temps d'analyse du travail important, organiser des groupes de travail. Ça, Aude nous en a parlé. Donc, c'est vrai qu'on doit s'adapter. Bernard Michez fait un vrai travail souterrain aussi, lui, auprès des lobbyistes, ce qui demande aussi du temps. On l'a vu, il avance. Je crois qu'il a dit à un moment donné, il avance comme sur des œufs. Il essaie de trouver les bons organismes, des entités qui seraient susceptibles de nous ouvrir des portes au niveau de l'Europe. Ça, ça prend du temps. Michel Saily nous a aussi parlé des temps de préparation des acteurs syndicaux. Michel Saily, ce qui est intéressant, c'est qu'il a été les regarder, les observer. On y reviendra aussi parce qu'il nous pose de belles questions également. La MSA qui disait : « *On ne peut pas tout faire, il faut choisir* ». Le temps disponible pour parler de notre travail et orienter notre action également. Et de disposer aussi de temps long pour apprécier les réussites potentielles des interventions ergonomiques.

3. Construction des demandes

Sur la construction des demandes, c'est parti de façon assez vive, je crois, le premier matin, avec l'intervention de Damien, sur les demandes subies, des demandes où on ne peut plus rencontrer les personnes, elles seraient majoritaires. C'est vrai que c'est une sacrée question parce qu'on sait que la partie construction de la demande est importante pour nous dans la mesure où elle va conditionner souvent l'efficacité ensuite de notre intervention, nos marges de manœuvre à nous et de la cohérence dans ce qu'on va pouvoir apporter. On subit et on vit dans les cabinets des demandes subies, effectivement, où on n'a même pas le moyen de pouvoir poser des questions, reformuler ou par écrit, mais des questions qui sont lues par tout le monde et pas moyen de rencontrer des personnes. Parfois, on ruse. Il nous arrive de ruser parce que l'on connaît des gens qui connaissent et on arrive à obtenir des informations essentielles sur le fait de pouvoir avancer et répondre, parce que parfois, on ne répond pas quand on sent que c'est trop confiné. Donc, ça situe un peu notre posture et nos marges de manœuvre. Sachant que Bernard disait aussi dans une remarque sur ce qu'on subit, on a aussi la chance de travailler avec des clients fidélisés. Avec qui il faut se méfier d'ailleurs, les clients fidélisés qui nous rappellent souvent et avec qui on pense qu'il y a peut-être moins besoin de traiter la demande. À l'inverse, parfois, on est tellement en confiance qu'on peut encore se décaler. Et c'est aussi important toujours de bien savoir ce qu'il veut, même si on a déjà travaillé avec lui. On peut être un peu aveuglé par le fait que ça y est, il sait comment je travaille, il sait ce qu'on va faire, mais la problématique peut être différente, le sujet peut être différent. Donc, il faut aussi rester vigilant. Sur les actions collectives de type FACT, sur la logistique, on sent qu'il y a des entreprises qui se portent volontaires, mais sont-elles demandeuses ? C'est une vraie question. Et c'est vrai que là, on n'est pas trop de plusieurs. Et c'est là où j'aimerais aussi évoquer le fait que pouvoir traiter collectivement avec des partenaires de type institutionnels, entre autres, qui sont également impliqués dans l'analyse de demandes, c'est intéressant, parce qu'ils ont aussi des arguments qui peuvent nous aider à avancer. Ils connaissent les acteurs de ces entreprises et c'est vrai que ça peut aider. Ça nous fait aller vers des analyses de demandes collectives, ce qui est assez intéressant parce que ça contribue aussi au développement de partenariats et au fait aussi de mieux comprendre comment travaillent ces institutions. Je trouve que c'est très, très positif dans ces actions collectives, dans la mesure où on est vraiment complémentaires, mais ça développe aussi les relations, la compréhension sur des contraintes des uns des autres et c'est très intéressant. Et puis, c'est vrai que l'analyse de la demande, chez Solutions Productives, par exemple, est un moment souvent important où, tout à l'heure, un étudiant a parlé de stratégie. D'abord, on la traite souvent collectivement parce qu'on n'est pas trop à deux ou trois pour échanger, pour savoir si on y va ou si on n'y va pas. Et on l'appelle : « Analyse Stratégique de la

Demande », ASD. Ça montre bien qu'on veut aller chercher le maximum d'informations pour essayer de savoir si on peut répondre. Sur une autre communication, on a eu également un volet sur le travail, on l'a appelé comme ça, « *Donner à voir le travail syndical* » avec la présentation de Michel Sailly. Et dans les échanges de couloir avec François, entre autres ici présents, on évoquait finalement la position aussi des élus du personnel, des représentants du personnel, comme parfois dans une position un peu contrainte, qu'on retrouve également chez les managers, contrainte à la fois par le bas, parce que parfois, ils n'ont pas accès au terrain, on ne veut pas les voir, et contrainte parfois aussi par le haut, parce qu'il y a aussi une centralisation, une instrumentalisation parfois syndicale qui fait qu'ils ne sont pas toujours bien. Ce n'est pas toujours facile. Michel nous a challengé sur, finalement, comment on peut appuyer ça. Comment on peut tenir simultanément, à la fois le dialogue social et le dialogue professionnel. Il a beaucoup insisté sur les expériences de terrain et l'action concrète sur les expériences de terrain, en situant bien la place des uns et des autres. Et à ce niveau-là, on a deux niveaux d'appui :

- On a un niveau d'appui qui est très en lien avec notre abord des situations de travail et notre valeur ajoutée des analyses,
- Mais également un appui sur leur place au sein des comités de pilotage, sur comment on peut les mobiliser. C'était assez ouvert.

On a aussi parlé de notre posture, finalement, dans ces comités de pilotage paritaires où ce n'est jamais simple. Moi, j'ai eu l'occasion de me retrouver dans ces différentes situations que je cite là en mode passivité. J'écoute les tirs de Kalashnikov qui se passent entre les uns et les autres. On regarde, on écoute, on ne comprend pas tout ce qui se passe. Donc, on peut être à la fois passif, on peut être observateur et de plus en plus, on essaie, on tente et je crois qu'on y arrive aussi à être à la fois analyste de ces situations, pour comprendre, et puis animateur ou co-animateur. Et puis, ce sont, je crois, des sujets qui, certainement, méritent à être aussi regardés du côté de la recherche. Sachant que sur ces comités de pilotage, on en a fait un sujet d'ailleurs avec la CARSAT Bretagne, les choses importantes se passent souvent avant ce fameux comité. Comprendre pourquoi ça ferraille, pourquoi certains vont y aller, mais vont se taire, pourquoi certains préparent leurs armes. Et ça, c'est souvent intéressant de le comprendre avant, également, pour bien saisir ce qui se passe. Mais c'est vrai que c'est aussi pour nous, de plus en plus, un objet d'analyse et de conseil et d'appui-conseil. Michel évoquait aussi l'opportunité de rentrer par la qualité du travail.

Isabelle FEILLOU :

Quelques compléments à ce que tu viens de dire. Concernant les démarches paritaires, les conditions du dialogue social, il faut en parler. Ce dont on s'est rendu compte à plusieurs reprises, pendant les rencontres, finalement, et puis c'est Michel Sailly qui nous a ouvert les yeux là-dessus, on ne parle plus tellement des acteurs syndicaux quand on présente nos interventions. C'est comme caché. À quelques reprises, Bernard Dugué a un petit peu titillé : « *Alors, c'était paritaire ton truc ? Et puis, il y avait des syndicats* » et « *Oui, effectivement, ils étaient là.* » Mais si on ne pose pas la question, ils n'apparaissent pas. Ils ont été quasiment absents, parmi les acteurs qui ont été nommés pendant ces quelques jours-là. Est-ce que c'est parce que quand on veut remonter la rivière et se mettre du côté des décideurs et des directions, ça ne fait pas beau de dire qu'on travaille aussi avec les syndicats ou en tout cas, ça nous met dans des postures inconfortables, qui peut-être, dans certains secteurs, feraient fuir des clients ? Mais en tous les cas, il nous a nommé ça dès le premier jour dans les couloirs et on l'a constaté à répétition. On pose la question : « *Pourquoi finalement, ça semble caché alors que dans les couloirs, ça se dit qu'on travaille aussi avec les syndicats dans des démarches paritaires ?* ».

4. Analyse du travail... VS terrain

Laurent PAGNAC :

Merci pour ce complément précieux. On souhaitait aussi aborder ce qu'on met derrière et ce qu'on appelle un peu « analyse du travail ». C'est vrai que c'est ce qui fait quand même notre singularité. On l'a revu à la fois au niveau des communications, mais également dans ce que nous exprimaient aussi les étudiants, sachant qu'on se rend compte qu'on est de moins en moins seuls à faire ce qui est appelé « l'analyse du travail ». Et c'est vrai qu'on a senti dans les interventions que ça mérite d'être précisé. L'analyse du travail de qui ? On se rend compte de plus en plus - et je crois que la richesse des interventions présentées l'ont montrée - qu'on évolue vers l'analyse du travail des managers, l'analyse du travail du système de gouvernance, l'analyse du travail d'un système de gouvernance d'une association. On sent qu'il est important pour nous de pouvoir remonter et essayer de mieux passer du micro au macro, sachant que le macro évolue. Le macro évolue vers le haut. Vous savez bien qu'on essaie souvent de remonter, comme les saumons, pour essayer de comprendre où se situent des points de contraintes ou des freins. Mais c'est vrai qu'on a vu à travers ces journées qu'il y avait à la fois l'idée de remonter vers le haut et puis de regarder aussi plus transversalement à travers d'autres acteurs qui sont sur les questions du travail. Je citerai des associations, des groupes professionnels, des branches professionnelles. Le groupe, par exemple, *Supply Chain* à Rennes, en Bretagne, sur l'exemple d'Aude et d'Alexandra. On doit regarder un petit peu tout ça. C'est vrai que ça nous oblige à remonter et ça décale aussi, ça complète. Parce que jamais de micro sans macro, me

semble-t-il, mais ça complète nos lieux d'analyse. Et jamais de macro sans micro. C'est dans les deux sens.

On a pas mal parlé d'analyse stratégique, d'analyse de dispositifs de gouvernance. On a entendu souvent aussi les termes d'analyse systémique, holistique. Il y a aussi probablement dans ce qui s'est dit, comment aussi cibler les bonnes analyses. Nous, parfois, au sein de notre cabinet, on dit « l'analyse qui tue », en tout cas l'analyse qui va faire bouger, l'analyse qui va faire que ça va tilter dans la tête à la fois des décideurs et du terrain. Et puis, ont souvent été exprimées aussi l'importance des histoires qui marquent des récits.

J'ai une petite histoire à vous raconter là-dessus : j'ai la chance en ce moment de travailler également dans le cadre des actions collectives sur la logistique au marché du MIN (Marché d'Intérêt National) à Rungis. Je suis content, en fin de carrière, de découvrir ce monde qu'est Rungis. On a l'occasion de travailler sur un groupement de plusieurs entreprises de métiers très différents les uns les autres : des volaillers, des poissonniers, des grossistes de fruits et légumes, des logisticiens, etc. Je me trouvais un matin chez mon logisticien qui fait ce que l'on appelle « *du cross-docking* », c'est-à-dire des camions qui arrivent, qui déchargent des palettes, qui sont ensuite réparties et rechargées sur de nouvelles destinations. C'est reconstitué et ensuite, ça repart de l'autre côté. On se retrouve avec un vrai ballet de personnes, d'opérateurs et de chefs de quai qui se promènent sur des chariots autoportés. On a peur d'ailleurs, on est obligé, au moins moi qui suis distrait, je dois toujours faire attention parce que les chariots autoportés nous rasant les moustaches. C'est impressionnant comment ça va vite, comment d'ailleurs, il y a du savoir-faire aussi pour éviter les chocs et les incidents. En cours d'observation sur les quais, il y en a un qui m'a dit : « *Vous connaissez le râleur ?* » et c'est vrai qu'il y en a un qui râle toujours, « le râleur ». Moi, j'aime bien les râleurs. Je me dis : « *Tiens, s'il râle, il a peut-être des choses à dire* ». C'est vrai, il bougonne, il râle, il appelle. C'est un chef de quai, en fait. Petit à petit, j'ai réussi à en faire un peu un allié. Là, on n'a pas fait un groupe de travail ni un entretien, parce que c'est hyper compliqué. Il est peu disponible. Je n'arrivais pas à trouver des temps d'entretien. On a trouvé un petit temps de pause. Je voyais qu'il m'avait fait quelques sourires, donc il m'avait un peu accepté dans l'environnement. Il savait à peu près ce que je venais faire. Je lui ai dit : « *Ouais, c'est pas simple ? - Non, non, non* ». Et puis, il est parti. Il est parti sur un super sujet, et me dit : « *Là, je m'embête parce qu'on bourre les camions, on casse les palettes, ils font n'importe quoi.* » Je dis : « *Ils font n'importe quoi ? Qui fait n'importe quoi ?* », il répond « *L'exploitation, on leur a déjà dit, mais ce n'est pas possible.* » Un de ces problèmes, c'est que les schémas de chargement de camions, des semi, parce qu'ils chargent des semi, des palettes entières

de semi, sont réalisés par l'exploitation à partir de logiciels qui se situent en fonction d'une vision théorique de la taille des palettes, mais qui ne situent pas toujours les types de produits qui sont sur ces palettes et qui réalisent des plans de chargement qui vont conditionner après, bien sûr, tout ce qui va être affrètement et transport. Et là, il me dit : « *Il y en a marre* ». Parce que presque tous les jours - et c'est sympa parce que ça rejoint aussi les questions de décarbonation - tous les jours, c'est le bordel. « *Donc soit on casse les palettes, soit, on est obligé d'affréter un nouveau transport de mettre ces palettes dans un autre camion. Donc ça va être un affrètement. Je rends fou mon chef d'exploitation qui va devoir refaire une tournée. Ça nous coûte cher. Des gens vont rouler en plus, des chauffeurs qui n'étaient pas prévus là vont venir là.* » C'était intéressant et on a fait remonter ça. Et c'est vrai que ça, ça a très vite intéressé aussi. Et on est en train de travailler sur les liens entre les schémas de constitution de semi et puis ce qui se passe après et toutes les conséquences, à la fois sur l'efficacité, sur les coûts économiques et puis sur l'écologie, tout simplement.

5. Évolution des approches, méthodes, rôles ?

On a aussi, finalement, face à ces changements et face à toutes les évolutions de notre environnement, que citaient également Sandrine Nahon et Johann Petit sur les trois paradoxes, on se rend compte effectivement que nos méthodes, nos démarches évoluent. On a de plus en plus d'approches collectives qui sont intéressantes, qui regroupent plusieurs entreprises, ce qu'ont pu exprimer Aude Ladam et Alexandra Pezim. Et puis, quelqu'un d'autre en a parlé aussi, Sophie Chaudron et Pierre-Michel Etcheverry pour le traitement, la gestion de la laine des brebis, également. Et c'est vrai que c'est très riche dans la mesure où ça décale. Ça favorise les échanges inter-entreprises. Ça fait comprendre, bien sûr, les contraintes que les uns et les autres peuvent vivre. Ce sont des démarches très intéressantes ! Ça consolide aussi des approches partenariales. Ça fait nouer de nouveaux contacts avec des partenaires qui peuvent être nouveaux, comme la CCI de Bayonne, qui était un vrai partenaire dans l'approche collective de la prise en compte, dans le travail, des pathologies chroniques évolutives. Donc, ça fait évoluer nos approches terrain également. Et puis, dans des projets aussi un enjeu nouveau, de type transition écologique, on découvre aussi de nouveaux acteurs. Et comme on l'avait sans doute fait et je l'avais appris avec François Daniellou, il s'agit de comprendre et d'analyser comment ces acteurs fonctionnent pour mieux travailler avec eux. Et puis, il y a eu aussi une chose intéressante qui était dite sur l'évolution des pratiques, qui concernait plus peut-être les ergonomes internes, en lien avec les services, les secteurs et les managers avec lesquels ils travaillent en interne.

6. Accompagner le changement d'échelle/aux projets

On a aussi évoqué l'accompagnement de changements de projets qui évoluent avec un changement d'échelle, un changement de *scope*, avec des périmètres qui débordent de l'entreprise. On l'a vu à travers la présentation de Sonia Martel au sein d'une association féminine, entre autres, qui nous oblige effectivement à se doter d'outils et de méthodes, de les faire évoluer, de les adapter. Comme par exemple Bernard me le disait hier sur la prévention des risques psychosociaux, des tensions dans le travail des managers. Effectivement, même quand on a un certain âge, on a encore des capacités d'adaptation. Finalement, on a cette force-là. Je pense que c'est ce qui est intéressant aussi dans notre métier : s'adapter, pouvoir faire des choses intéressantes aussi en adaptant nos méthodes.

7. De nouvelles prescriptions du travail : en quoi est-elle plus importante ?

Isabelle FEILLOU :

Si je reviens un tout petit peu à ces changements d'échelle et à ce contexte sociétal particulier de transition écologique, on a parlé de transition agroécologique, on a parlé de transition énergétique, etc. On nous a proposé, finalement, ou en tout cas mis en avant, de nouveaux compromis nécessaires entre un volet santé, un volet économie, donc de notre santé-performance classique, avec en plus un volet environnemental qui tient compte de tous ces impacts sur le travail et avec de nouveaux compromis, puisqu'on a très bien vu avec l'exemple des enrobés que ce qui est bon pour l'environnement n'est pas forcément bon pour la santé et pas forcément bon au niveau économique. C'était très difficile d'arriver à faire les trois. Et finalement, il y avait encore des compromis qu'il fallait trouver. Puis, ce qui était intéressant, c'est que finalement, le présentateur - je pense que c'était Clément Dubost Martin - qui avait positionné l'indicateur environnemental, même dans les déterminants, il les avait positionnés dans les effets, etc.

Et puis, je pense que dans les étudiants aussi, vous l'avez mis de l'avant, le fait d'en prendre un indicateur, finalement, de nos interventions. Et on nous a un peu challengés à midi en nous disant quand on discutait du fil rouge qui s'en venait et de ce qu'on avait retenu : « *Oui, mais là, pourquoi lui, il est plus important ? De nouvelles prescriptions du travail, il y en a toujours eu. Et on n'a pas, à l'infini, décliné l'ensemble des effets ou des déterminants. Pourquoi faire apparaître de façon explicite ce déterminant environnemental en lien avec le paradigme qu'on est en train de vivre à l'heure actuelle ?* » On n'a pas la réponse, mais c'est sûr qu'on n'était pas d'accord. Je trouverais intéressant, notamment pour la génération qui arrive, d'être capable d'élaborer là-dessus. Parce que ça a été posé comme un constat, quelque part, ou comme une proposition. Je ne sais plus quels étudiants avaient indiqué ça dans leur schéma. Mais ce n'est pas si évident. Pourquoi ? Ça s'argumente bien et de façon

carrée pour savoir pourquoi celle-là en particulier, pourquoi on ne met pas « COVID », par exemple ? On espère que c'est fini, mais pourquoi est-ce qu'on ne met pas « crise sanitaire ou épidémiologique » ? Donc, ça serait intéressant qu'on élabore un peu là-dessus. Et puis, finalement, quand on a discuté de ça, à table, on a discuté de quelque chose qui n'est pas tellement ressorti pendant les journées, c'est la conception. Parce que finalement, c'est sûr que si on arrive à un moment donné où les projets sont quasiment finis, c'est sûr que les compromis, ils vont être extrêmement difficiles à trouver. Par contre, évidemment, si on veut desserrer les contraintes, ces enjeux-là doivent être *adressés*, pardonnez-moi cet anglicisme, en amont au niveau de la conception. Et ça, ça nous paraissait important de remonter ce terme-là, conception, qu'on n'a pas trop entendu.

8. Évolution des compétences et connaissances utiles à nos pratiques d'intervention

Évidemment, tout ceci questionne des compétences et des connaissances utiles à nos pratiques d'intervention, notamment au niveau de la formation des ergonomes. Ça, c'est une discussion qu'on a eue avec Johann. Des contenus à faire évoluer en formation universitaire, mais au détriment de quoi et jusqu'où aller ? Je pense que cette question, ce n'est pas la première fois que je l'entends en 15 ans, mais elle se pose de façon très prégnante. Est-ce qu'il faut que je sabre des heures passées à l'analyse de l'activité pour parler des changements climatiques ? Je pousse le bouchon un peu loin, mais il y a quand même cette question-là de l'élasticité de nos formations.

Et puis, quand on rajoute quelque chose, à un moment donné, il y a quelque chose d'autre qui doit sortir. Une des réponses, c'est qu'évidemment, on ne peut pas tout connaître, qu'il faut probablement travailler avec des personnes ou des ressources spécialisées. Pour la petite histoire, mon conjoint est ingénieur en environnement et il travaille tout le temps sur les cycles de vie, la gestion des déchets dans les filières, etc. Et avec des méthodologies très proches des nôtres et avec des enjeux qui sont identiques. C'est-à-dire que les déchets, on n'y pense jamais. Ce sont toujours des démarches qui doivent être transversales, qui nécessitent d'aller sur le terrain, de faire des conversations, de compter, de convaincre, parce qu'on n'est jamais décideur quand on s'occupe des déchets. Il y a peut-être des disciplines avec lesquelles on aurait intérêt à discuter de tout ça et évidemment, prendre appui sur des personnes compétentes, les Journées De Bordeaux étant un lieu d'échanges structurant.

9. Attention au complexe du super héros

Isabelle FEILLOU :

Je ne sais pas s'il y en a qui ont vu le film « *Everything, everywhere, all at once* ». Donc « partout, tout le temps. ». Quand je suis sortie du master de Bordeaux, j'ai eu le complexe du super héros. Je l'ai un peu entendu tout à l'heure chez les étudiants : « on va sauver la planète ! » C'est bien. On veut changer le monde. C'est bien. C'est un moteur. Je ne dis surtout pas qu'il ne faut pas l'avoir, mais il faut faire attention parce que de fait, moi, je me rappelle quand même : j'avais 33 ans quand je suis sortie du labo (c'était une reconversion professionnelle) et j'ai bassiné mes amis qui étaient en *Supply Chain*, en environnement, en ingénierie, que je pouvais être là, je pouvais tout faire. Ce complexe du super héros, il faut faire attention. L'ergonome, de toute façon, il n'est jamais seul. Un ergonome tout seul, ça ne fait rien. Un ergonome qui veut travailler en conception architecturale, une fois qu'on a fait l'analyse, qu'on a mis des critères de conception, etc., si vous nous demandez de dessiner, de faire des plans, on va avoir un problème. On va être dépendant, quelque part, de la capacité de création d'innovation des gens qui sont avec nous. Et puis, ça ne peut fonctionner que dans la collaboration. Donc, super héros, mais en équipe.

10. Perspectives : Opportunités pour agir

Quelques perspectives se dégagent et on a bientôt fini. Dans les opportunités pour agir, on a repris cette notion de *modèle opérant* de Wisner. Vous avez vu que notre fameux modèle 5 carrés, parfois, il faisait 10 carrés, parfois il faisait un triangle, il est déformable à l'infini. Mais il est en même temps très fort, ce modèle. On a eu cette discussion avec Bernard, encore une fois dans un couloir, que c'est un modèle qui date, quand même. C'est un modèle qui a été fait pour des activités salariées alors que maintenant on a beaucoup aussi d'autonomes. Ça a été fait pour des contextes entre guillemets « fermés », intra-entreprises, alors que là, on se balade au niveau filière, etc. N'empêche qu'il est super opérant et parce qu'il est assez simple, c'est un modèle qui voyage bien et qui est très intéressant même si entre nous, on sait qu'il y a des limites, etc.

Mais pour travailler en interdisciplinarité et en collaboration, c'est un modèle qui est encore très malléable et donc, il ne faudrait pas se priver de ce fameux modèle à 5 carrés ou 10 carrés, si on veut.

Dans les opportunités pour agir, ce qu'on voit, c'est que nous continuons à nous adapter. Je pense que c'est une de nos caractéristiques importantes, de tolérer l'incertitude et la complexité. Je pense qu'on en mange. Que les questions-réponses toutes faites, les réponses clés en main, c'est quelque chose qui nous défrise un peu tous ici. Ça, c'est notre grande force dans le monde actuel quand même.

Et donc, par rapport à un premier jour qui, peut-être, a pu sembler un peu pessimiste, on peut quand même voir ces changements-là, même s'ils sont difficiles, comme des opportunités pour agir et pour saisir de nouveaux périmètres d'intervention, tout en sachant qu'il faut être vigilant sur les évolutions de contexte. Encore une fois ça ramène à ce qu'on fait en formation initiale, mais on peut se former aussi tout au long de sa vie, on peut aussi faire des formations continues, etc.

Et puis, dans l'avant-dernière diapositive, toujours sur l'opportunité pour agir, l'importance de continuer à débattre sur nos pratiques pour progresser. Encore une fois, le fait de se *challenge* entre la recherche et la pratique, entre l'ergonome consultant, l'ergonome interne, de ne pas avoir les mêmes opinions, les mêmes avis, etc., de l'exprimer, d'être capable d'en débattre tout en étant capable de prendre un bon verre de vin après. Ça, c'est quand même des choses qui sont importantes. Et c'est dans le débat et dans les erreurs, parce qu'on a parlé d'échec tout à l'heure. C'est ça finalement le pire échec, c'est de ne PAS faire. Les critères de : « *Qu'est-ce qui fait que moi, je pense que j'ai réussi mon intervention ?* ». Même une intervention qu'on peut considérer comme un échec, c'est plutôt une occasion d'apprentissage. Et c'est ça qui fait que la prochaine fois, on va avoir un retour d'expérience et on fera peut-être de façon différente. Donc, le mot clé restant : osons et trouvons des alliés.

Puis, on a voulu remettre ce dernier schéma. On a trouvé ça bien intéressant, le petit exercice : « *Je me lève si...* » Évidemment, tout le monde s'est levé avec « l'ergonomie bureautique ».

Opportunités pour agir

- Continuer à débattre sur nos pratiques pour progresser..
- OSONS!
- ECHEC = NE PAS FAIRE
- Trouver des alliés



Je me lève si....



Et l'idée quand même, finalement, qu'au départ, on était partis d'un poste de travail sur la physiologie, qu'on avait bougé sur le fait que nous devons nous positionner sur la stratégie et le sens, mais qu'on

n'arrivait pas à y aller, et que c'était compliqué. Et c'est ce qui se retrouve avec le « *je me lève si...* » : tout le monde parle de bureautique. En tout cas - je ne sais pas si on est d'accord tous les deux, on verra - mais moi, j'ai trouvé qu'on opposait la première journée des interventions dites « classiques » à des interventions où il faudrait forcément aller sur le sens et la stratégie, puis que si on n'y était pas, c'était un problème. Pour ma part, je crois que dans tout ce qu'on nous a montré aujourd'hui, d'être capable de passer du micro, justement, de ce poste de travail comportant des éléments très pointus vers du macro, on est bon pour ça et on a besoin de faire ça pour faire dialoguer du macro et du micro. C'est pour ça qu'on ne disait pas de macro sans micro et inversement.

Laurent PAGNAC :

Oui, et je pense que nous sommes tous les deux d'accord, on en parlait aussi avec Sandrine Nahon, sur le fait que ce congrès a été très riche de ce point de vue-là. Et je pense qu'on parle souvent de questions d'organisation du travail et de stratégie. Mais aussi nécessairement en passant par l'analyse du réel des situations de travail.

Isabelle FEILLOU :

En tout cas, voilà. Opposé, ce n'est peut-être pas... C'est très complémentaire ! On a besoin d'aller sur des choses pointues, je pense, à certains moments de nos interventions pour être capables, après, de faire transformer à des échelles beaucoup plus importantes.

11. Prospectives

Et puis, un peu de « prospective », ce qui, moi, m'a manqué dans les évolutions sociétales, pour les futurs congrès. On le voit ici, dans la salle, on le voyait peut-être encore plus les autres jours, la profession s'est quand même beaucoup féminisée. Et je trouve que les enjeux de genre, dans les enjeux sociétaux, ont été peu évoqués. Au Québec, les enjeux de genre et d'intersectionnalité sont omniprésents. Équité, diversité, inclusion. Et c'est vrai que ça commence aussi à interroger nos pratiques. Parce qu'en tant que praticien, dans les interventions, on pourrait essentialiser certains types de travailleurs, on pourrait aussi avoir des effets pervers par rapport à nos interventions. Mais en même temps, il y a peut-être des choses qu'il ne faut pas passer sous silence. Ça, c'est une chose. Et des analyses différenciées, quand on a un nombre assez intéressant, pour ne pas identifier des individus, ça peut être des choses très porteuses.

Je reviens au genre dans la profession très féminisée. J'ai senti une certaine incompréhension peut-être quand j'en discutais à table, mais les femmes avaient l'air de comprendre, en tout cas, quand j'ai abordé ces enjeux. Mais oui, ça peut poser des questions de légitimité par rapport à nos interlocuteurs.

On a encore beaucoup de décideurs qui sont des hommes dans la société. Dans quelle mesure est-ce que ça, ça peut jouer quand même ? Je trouve que ce serait un terrain de recherche important parce que la profession a changé et je crois qu'il ne faut pas négliger ces aspects-là. Excusez-moi pour la caricature qui va suivre : si on est deux ergonomes de 25 ans ou de 30 ans, mettons un gars, une fille, et puis qu'on a un décideur de 55 à 60 ans, qui c'est qu'il regarde ? L'homme.

C'est un peu une caricature, mais c'est parce qu'on le vit quand même tous les jours. Et puis, on le vit dans les prises de parole, on le vit dans les institutions universitaires. Je pense qu'étant donné la composition actuelle, si on veut fournir des armes à nos ergonomes femmes, dans la société dans laquelle on vit, ce serait des choses intéressantes sur lesquelles se pencher.

Et puis, ce qui m'a frappé dans cette absence, peut-être aussi parce qu'au Québec on est vraiment plongé dans ces enjeux, ce sont les questions autour de l'immigration qui ne sont pas apparues. Dans certains secteurs on trouve parfois, pour certains travailleurs temporaires, immigrants, des conditions de vie et de travail épouvantables. Et ça pose quand même ces questions d'esclavage moderne, qui, de toute façon, va être amplifié par les crises dans lesquelles on vit. Les réfugiés climatiques, on sait que c'est déjà en train d'arriver. Ce n'est pas indépendant du climat.

Mais comment fait-on pour y aller là ? Moi, souvent, je me pose la question parce que ce sont des milieux où vraiment, le sentiment d'utilité serait énorme, mais ce sont des milieux « barrés » un peu. Je trouve que ces enjeux-là peuvent peut-être se travailler dans les endroits où on arrive à rentrer par des approches plus d'interculturalité, mais je crois que ces volets-là doivent être quand même quelque part abordés ou pris en considération. Pour vous donner un exemple, on a un étudiant qui a fait sa maîtrise dans un groupe agroalimentaire dont un tiers de la main-d'œuvre est hispanophone. Les contremaîtres, ils ne parlent pas espagnol dans cette entreprise. Il y a des enjeux de compréhension, de communication. Ces personnes hispanophones, elles ne semblent jamais touchées par des accidents, les maladies professionnelles dans les statistiques SST. En fait, ces personnes ne déclarent pas ; parce qu'elles sont dans des situations de vulnérabilités économiques et dans des statuts migratoires qui font qu'elles ne déclarent pas si elles ont eu des accidents de travail, par crainte d'être licenciées et de devoir repartir. Il a fallu qu'on ouvre un peu les yeux à notre étudiant en lui disant : « *Regarde ta main-d'œuvre, ici, ta population sur laquelle porte ton intervention. Il y a un tiers de la population qui n'est pas identifiée, qui a des enjeux terribles et on passe à côté.* »

Je voulais souligner ces deux points-là qui, à mon sens, sont des points qui sont importants si on parle d'enjeux sociétaux et politiques qui cadrent nos interventions. Je pense que c'est le mot de la fin ?

Laurent PAGNAC :

Je tenais juste à remercier les organisateurs du congrès de nous avoir fait ce cadeau empoisonné. Mais c'est vrai que ça a été beaucoup d'attention, bien sûr, mais aussi de belles rencontres. J'ai eu la chance de connaître Isabelle. C'est super. Je vous remercie de votre confiance. Et sachez que j'apprécie toujours venir ici dans la mesure où je viens discuter avec les étudiants et c'est un moment que j'apprécie également. Merci.

12. Échanges avec l'auditoire

Auditeur 1 (François DANIELLOU) :

Excusez-moi, je n'ai pas le droit à la parole, mais comme il n'est pas certain que je serai encore là au 40^e journée, je dis juste un mot pour remercier et dire l'admiration que j'ai de voir les jeunes collègues qui vont changer le monde pendant les 10 ans qui viennent, qui vont changer l'ergonomie. Et sur un thème particulier, je ne savais pas qu'Isabelle allait en parler. Vous nous avez fait une belle brochette, un homme, une femme. Et puis, on a, pas une brochette, mais un beau duo, un homme - une femme. Et ça m'a rappelé les discussions sur qu'est-ce que c'est que le courage des ergonomes. Dans l'histoire, il y a deux grandes formes de courage :

- Il y a le courage des guerriers, qui est le courage de ne pas entendre ses émotions, parce qu'on ne peut pas aller au front si on écoute ses émotions, de serrer les dents. Et dans l'histoire, historiquement, c'est le courage des hommes.
- Et puis, il y a le courage des infirmières de voir les plaies, d'écouter la douleur, de déployer de l'empathie. Et dans l'histoire, c'est le courage des femmes.

Mais en ergonomie, ça ne peut pas marcher. En ergonomie, on a besoin, alternativement, que chacun d'entre nous soit un guerrier et une infirmière. On a besoin que chacun d'entre nous soit capable d'être fort ou d'être doux. Et je pense que vous tous, vous représentez une belle image d'hommes doux et de femmes fortes, d'hommes forts et de femmes douces, qui sont ce dont on a besoin. Je pense que la question de la parité, ce n'est pas l'idée que - bien sûr, c'est d'abord l'idée qu'il y a des hommes et des femmes, - mais c'est aussi l'idée que nous avons besoin de la bisexualité de notre intelligence pour pouvoir faire ce que nous avons à faire. Ce n'est pas très simple, ce n'est pas très habituel, mais je pense que c'est très vital.