

Dimension collective de l'activité et instrumentation de gestion : un lien indissociable

Philippe Lorino¹¹

Introduction

On peut se demander en quoi un spécialiste en sciences de gestion, au-delà des affinités personnelles, peut trouver sa place dans un séminaire d'ergonomes. Depuis quelques années, ma recherche en gestion est centrée sur le concept d'activité. Le fait d'employer le maître mot des ergonomes n'est cependant pas un trait d'union suffisant pour expliquer notre proximité. La coïncidence de vocabulaire peut même parfois être l'occasion de quiproquos ou d'incompréhensions. Mais je crois que l'importance accordée au concept d'activité, en l'occurrence, est effectivement un point de rencontre entre les ergonomes et quelques chercheurs en gestion (dont il faut bien reconnaître que, même s'ils sont en nombre non négligeable, ils ne constituent pas le courant dominant, aujourd'hui, de la recherche en gestion, loin de là).

Je pense qu'il y a au moins deux enjeux très importants dans la rencontre entre gestion et ergonomie. Premièrement, dans une organisation, en le sachant ou sans le savoir, tout le monde fait de la gestion. Deuxièmement, aujourd'hui, dans la recherche en gestion et plus généralement dans la recherche sur les organisations, on découvre ou redécouvre la notion d'activité. Celle-ci avait été historiquement (mais je ne vais pas refaire ici l'histoire de ma discipline) ignorée, voire soigneusement occultée, par exemple par le concept de décision. La gestion s'est construite comme une science de la décision et mon analyse personnelle est que le concept de décision a été largement conçu comme moyen d'écarter le concept d'activité.

Je suis plus spécifiquement un chercheur en contrôle de gestion. Cela signifie que je m'intéresse à la partie des sciences de gestion qui traite de l'instrumentation de gestion (comptabilité de gestion, pilotage de la performance, indicateurs...). Dans mon effort de recherche, je suis conduit à m'intéresser tout particulièrement à la notion d'activité collective, ce dont je vais vous parler aujourd'hui. Vous pouvez noter que cette notion d'activité collective est pour moi pratiquement synonyme de celle d'organisation, dans le sens où je définis l'organisation comme un système d'activité. Les gestionnaires sont des chercheurs qui s'intéressent à l'organisation ou, dans mon acception, qui s'intéressent en fait à un système d'activité.

¹¹ Philippe Lorino est diplômé de l'Ecole Polytechnique, docteur en sciences de gestion et professeur à l'Essec

1. L'activité est collective et organisée :

Je ferai au départ le constat que l'activité dans l'entreprise (et au-delà de l'entreprise, dans toute forme d'organisation) est collective et organisée. Elle est bien sûr individuelle, à travers l'activité d'un sujet qu'on rencontre dans une organisation. Mais elle est aussi collective et organisée, dans le sens où elle ne trouve généralement signification que dans une configuration collective. Ce point de vue se justifie par exemple par le fait que le sujet au travail est impliqué dans une division du travail : il est donc obligé de collaborer avec des gens qui ont une activité complémentaire de la sienne, qui s'articule avec la sienne. Une autre raison est que le sujet partage des ressources avec d'autres acteurs. Ceci rend la dimension collective de l'activité, à mon sens, incontournable, même d'ailleurs dans les cas où le sujet semble relativement solitaire. En fait, le sujet au travail n'est pratiquement jamais solitaire.

De ce point de vue, l'activité se présente toujours comme une « interactivité » : l'acteur est toujours pris dans un processus d'échange, de coopération, et ce sur un mode que j'appellerai conversationnel, c'est-à-dire un mode qui fait émerger de la signification et du sens au fur et à mesure des interactions, d'une manière dynamique et vivante. A noter d'ailleurs que, lorsque je parle d'une activité collective et organisée, il ne faut pas comprendre l'organisation comme une **structure** figée mais comme un **processus** selon lequel l'organisation est en permanence en train de se créer (la distinction est plus visible en Anglais entre « organization » et « organizing »).

L'activité se réalise avec et à travers des langages et des instruments sociaux et organisationnels, à commencer par le langage proprement dit, mais aussi des règles, des outils, des normes, des procédés ..., avec, au sens large, toute une série d'artefacts, de produits d'activité humaine, qui interviennent comme ressources dans cette activité.

2. L'exemple de la pratique de l'analyse de la valeur dans les entreprises japonaises et dans les entreprises occidentales

Pour préciser mon propos et expliquer de manière plus concrète la préoccupation qui le sous-tend, je vais vous raconter une anecdote qui me paraît assez significative. Depuis plusieurs années, je fais de la recherche sur ce qu'on appelle la « gestion par coût cible » dans les activités de conception industrielle de gros bureaux d'étude (automobile ou aéronautique par exemple). La gestion par coût cible (ou en anglais « target costing ») part d'une évidence : dans les décisions de conception qui doivent être prises sur les nouveaux produits, il faut bien sûr prendre en compte les critères techniques – « est-ce que les décisions de conception que je vais prendre me permettent d'atteindre les spécifications, les caractéristiques visées du produit que je développe ? » – mais également les critères économiques. Et ces critères économiques sont très difficiles à prendre en compte parce que, lorsque l'on prend des décisions de conception sur un nouveau produit, on engage par avance la manière dont les gens vont travailler autour de ce produit, notamment en production, en distribution, en maintenance, des mois voire des années plus tard... Or la manière dont on engage leur activité future est très structurante du point de vue économique. On prend en fait parti, par avance et souvent longtemps à l'avance, sur des choix qui vont avoir un impact économique considérable.

Il y a quelques années, lors de mes travaux sur la gestion par coût cible, j'ai fait un voyage d'étude au Japon pour essayer de comparer les méthodes de gestion par coût cible dans les bureaux d'étude japonais et dans les bureaux d'étude français ou plus généralement européens. J'ai eu ainsi l'occasion de visiter le siège de Toyota, près de Nagoya, et de rencontrer l'équipe de direction du bureau d'étude qui a en charge le développement des nouveaux véhicules.

Pour réaliser la gestion par coût cible, on s'appuie généralement sur toute une série d'outils, par exemple sur « l'analyse de la valeur » qui est connue depuis longtemps des ingénieurs – et des ergonomes...- et qui est très utilisée dans certaines activités de conception industrielle. Ayant moi-même travaillé dans un groupe industriel, et connaissant assez bien la situation des industries françaises, notamment de l'automobile et de l'électronique, j'avais l'expérience de situations diverses dans lesquelles il y a souvent une équipe dédiée à l'analyse de la valeur, constituée d'ingénieurs, et située quelque part à la direction des études ou à la direction du contrôle de gestion. J'ai par exemple une expérience du groupe Bull où cette équipe se situait à la direction des études, donc au sein d'une direction technique assurant le développement des produits. Je connaissais par ailleurs assez bien la situation de Renault où cette équipe était située à la direction financière. J'ai donc d'abord demandé à mes hôtes de Toyota s'ils faisaient de l'analyse de la valeur. Ils m'ont répondu avec un grand sourire que « oui, bien sûr », ils faisaient beaucoup d'analyse de la valeur. Je leur ai alors demandé où était située leur équipe d'analyse de la valeur. Ils m'ont alors répondu quelque chose qui n'avait rien à voir avec ma question. Pensant qu'il y avait un problème de traduction ou que je n'avais pas réussi à me faire comprendre, j'ai reformulé ma question. Mais je me heurtais visiblement à une certaine incompréhension. En fait, après un certain temps, nous finîmes par converger sur le fait qu'ils ne comprenaient pas ma question parce que ma question n'était pas compréhensible dans leur contexte. En effet, pour eux, l'analyse de la valeur fait partie des attributions et de la compétence de base de l'ingénieur, c'est-à-dire qu'un ingénieur d'étude japonais, par définition, fait de l'analyse de la valeur et maîtrise les outils de l'analyse de la valeur. Il fait de l'analyse de la valeur de ses choix techniques au fur et à mesure qu'il explore des options techniques, comme il fait du calcul scientifique. L'ingénieur « fait de l'analyse de la valeur » comme il respire... Lorsqu'un ingénieur japonais développe des nouveaux produits, prend des décisions ou rend des arbitrages, il ne fait pas des choix exclusivement techniques : il fait des choix technico-économiques, c'est-à-dire qu'il intègre, à la source même de son travail et de sa réflexion, le paramètre économique comme l'un des paramètres dont il a la charge. Au point d'ailleurs que, dans les directions d'étude de groupes japonais, souvent, il n'y a pas ou très peu de contrôle de gestion. Le contrôle de gestion, au sens où nous l'entendons en occident, est pris en compte directement par les ingénieurs. C'est précisément cette articulation entre l'économique et l'activité qui m'intéresse.

3. L'activité collective : interaction et transaction

L'activité collective, ce sera là un point central de mon intervention, se caractérise comme ayant à la fois une nature interactionnelle et une nature transactionnelle. Expliquons ce que j'entends par ces termes.

La nature interactionnelle vient du fait qu'il y a, et c'est une évidence, des acteurs différents qui interagissent en permanence. Vous y êtes confrontés tous les jours dans

l'analyse des situations de travail. Ces acteurs sont différents non seulement parce qu'il s'agit de sujets différents, mais aussi souvent parce qu'ils ont des métiers différents et donc qu'ils parlent des langues différentes du point de vue professionnel. C'est à travers une interaction permanente, une « conversation » permanente, que tous ces acteurs essaient de construire ensemble une interprétation et produire des significations des situations dans lesquelles ils se trouvent, pour faire sens de ces situations dans leur propre activité, dans leur propre engagement professionnel.

Mais, par ailleurs, l'activité collective n'est pas seulement un système d'interaction. Elle est aussi « transactionnelle » au sens où c'est une activité qui traverse les différents acteurs et qui effectue des interventions dans le monde, des transactions avec le monde. Elle orchestre des activités individuelles pour obtenir un résultat collectif. Cette construction d'un sens global, à travers l'intervention d'une multiplicité d'acteurs qui ont souvent des métiers différents et donc des pratiques et des expériences de natures différentes, me paraît tout à fait essentielle dans l'entreprise.

4. La nature transactionnelle de l'activité

Attardons-nous sur la nature transactionnelle de l'activité. Elle signifie que l'activité, dans sa dimension collective, doit répondre à des objectifs et des impératifs qui lui donnent son sens. Cette réponse, l'activité la construit en permanence. En effet, les situations rencontrées sont évolutives. Elles ne sont jamais identiques aux situations rencontrées antérieurement. Cette évolutivité est plus ou moins forte, bien sûr (on peut être dans des domaines plus ou moins routiniers ou plus ou moins instables), mais peu ou prou, et de plus en plus dans les activités actuelles, les réponses se réinventent de manière continue.

Pour faire circuler des trains par exemple, les différents acteurs de la SNCF sont engagés dans des activités dans lesquelles ils interagissent entre eux pour se comprendre, résoudre les situations dans lesquelles ils se trouvent. Mais globalement, ils participent à des processus collectifs qui doivent se traduire, vis-à-vis du monde extérieur dans lequel ils sont plongés, par le fait qu'ils font circuler des trains à l'heure et en sécurité. Ils sont en mesure d'apporter des réponses transactionnelles à des besoins externes. On retrouve la même chose pour des ingénieurs qui développent des nouveaux modèles de voitures qui doivent être fabricables à un coût raisonnable et vendables à un prix acceptable.

Ces objectifs, qui caractérisent la transaction, se réfèrent à des contenus de valeur sociale : il s'agit de répondre à des besoins. Je précise que ceci est tout à fait indépendant des processus par lesquels les besoins environnementaux se définissent : le fait que l'activité collective soit transactionnelle dépasse de très loin les seules situations d'activités marchandes pour lesquelles les besoins sont définis, principalement, par le marché. Les activités des administrations publiques, par exemple, sont également transactionnelles.

5. L'activité collective est instrumentée

L'activité collective est médiatisée par toutes sortes de signes : des langages, des systèmes de rôle (tel que la division du travail), des outillages de natures différentes (techniques, de gestion...). Ces signes ont différentes fonctions mais notamment celle de permettre l'articulation entre les dimensions interactionnelle et transactionnelle de l'activité. Les acteurs de l'entreprise manipulent ces signes notamment pour rendre le service qu'ils

doivent rendre à l'environnement dans lequel ils sont plongés présent dans leurs interactions quotidiennes. Ou, dit autrement, ils peuvent, grâce à ces signes, prendre en compte, dans leurs transactions avec l'environnement, le fait qu'ils sont des acteurs multiples, interagissant entre eux, coopérant, échangeant.

Parmi les signes que manipulent les acteurs de l'entreprise, certains sont directement mobilisés dans l'activité. On peut les appeler des instruments. Ces instruments peuvent être de natures diverses (techniques, de gestion...) et possèdent différentes propriétés.

- Ils se socialisent ou sont même, je dirais, socialisés d'emblée, dans le sens où les instruments qu'utilise un acteur donné sont interprétés par lui pour son propre travail, mais également par les autres.
- Ils contraignent l'activité sans la déterminer, c'est-à-dire qu'ils laissent une marge d'initiative, d'interprétation, de choix de la part des acteurs.
- Ils sont contraignants, parce qu'ils ne permettent pas de faire n'importe quoi, mais ils sont aussi habilitant car ils donnent la possibilité aux acteurs, par le support d'interprétation qu'ils fournissent, de faire des choses que, sans l'instrumentation, ils ne pourraient pas faire.

6. L'activité collective a une signification économique

Parmi ces instruments, certains ont plus particulièrement pour objectif de permettre aux acteurs d'interpréter leur activité dans le registre économique. C'est l'instrumentation de gestion. Précisons le sens très large donné ici au mot « économique ». L'activité collective, comme je l'ai souligné, est une transaction et elle se caractérise par le fait qu'elle doit satisfaire à des finalités sous contraintes : développer un véhicule, développer un nouveau type d'ordinateur, faire circuler des trains... sous un certain nombre de contraintes. Le terme économique est selon moi synonyme de cette nécessité d'atteindre des objectifs sous contraintes, celles-ci pouvant être des contraintes de ressources au sens classique du terme (contraintes budgétaires, contraintes de coûts...) mais pouvant également être des contraintes de temps, de capacité de production, de disponibilité de compétences, *etc.*

Il y a donc dans l'activité collective, nécessairement, une conduite et une interprétation économiques qui permettent de déterminer la manière dont on va atteindre au mieux les finalités tout en respectant les contraintes. Donc dans toute activité collective, il y a une dimension économique et celle-ci participe de son sens : l'activité collective est économique. Il paraît par exemple évident que, dans son activité, un potier ne sera pas indifférent à sa consommation d'argile. De même, quiconque fait un peu de bateau sait que, souvent, on est obligé de déterminer des stratégies de navigation en tenant compte des contraintes de combustible, pour le cas où il n'y aurait pas assez de vent pour entrer au port. La dimension économique fait donc partie intégrante du sens de l'activité, au même titre que la dimension technique.

7. L'instrumentation de gestion : charnière entre interactions et transaction

L'instrumentation de gestion est l'instrumentation qui fait charnière entre interactions et transaction. Elle permet de répondre à la question très générale : comment lire notre

activité collective en termes économiques, de manière plus ou moins continue, de manière suffisamment cohérente entre les acteurs qui coopèrent dans un même processus transactionnel, pour faire sens ensemble de l'activité collective et l'interpréter en termes économiques, l'orienter, la réorienter, la mener à bon port ?

On peut illustrer ce propos par la métaphore du jeu « petit feu ou grand feu » (dans lequel un joueur cherche un objet caché, guidé par un autre joueur qui lui indique « froid, chaud, tiède, *etc.* ») empruntée à Wittgenstein. L'instrumentation économique dans l'entreprise joue un peu le rôle du vocabulaire « froid, chaud, tiède » : elle permet de construire une lecture, une interprétation de l'activité, dans un registre de signification particulier qui est le registre économique, et elle permet ainsi l'atteinte d'objectifs sous contraintes. Pour cela, le registre symbolique « froid, chaud, tiède », est remplacé, par exemple, par l'analyse en termes de coût ou l'analyse en termes de performance.

L'instrumentation de gestion est donc un langage descriptif de l'activité. Elle l'a toujours été, et elle l'est dans toutes les approches de la gestion que l'on peut avoir. Dans le taylorisme, le langage des temps standards est le fondement des coûts standards. Ce langage des temps standards constitue bien une réduction de l'activité. Cette réduction est certes extrêmement appauvrissante puisqu'on réduit grosso modo l'activité à une seule dimension quantifiable qui est le temps. Mais même dans cette version taylorienne très appauvrissante, on voit bien que l'instrument de gestion permet de faire des choses qu'on ne pourrait pas faire sans lui, comme par exemple gérer des capacités de production. En effet, pour gérer des capacités de production dans une entreprise industrielle, il faut pouvoir additionner des choux et des carottes, c'est-à-dire des activités de types hétérogènes : pour cela, on les ramène à des temps de travail, qui constituent une quantification commune.

8. L'instrumentation de gestion est constitutive de l'organisation

Au-delà du taylorisme et de sa description très réductrice de l'activité, l'instrumentation de gestion est toujours une lecture de l'activité dans un registre de signification particulier, celui de l'atteinte d'objectifs sous contraintes. En ce sens, l'instrumentation de gestion apparaît comme constitutive de l'organisation.

Si l'on regarde l'histoire des organisations, on constate qu'il y a concomitance assez forte entre l'émergence de nouvelles formes d'organisation et l'émergence de nouvelles formes d'instrumentation de gestion. Cela n'est pas étonnant si l'on regarde l'instrumentation de gestion comme le moyen d'actualiser, dans l'activité de chacun, la nécessité d'atteindre des objectifs sous contraintes. La comptabilité en partie double, par exemple, a été concomitante du développement de la société marchande. De même, les nouvelles formes d'entreprises modernes retracées par Chandler dans son histoire du management américain montrent qu'il y a concomitance entre l'émergence de l'entreprise multi-divisionnelle et l'apparition d'instruments du type « return on investment ».

9. Deux modèles d'interprétation économique de l'activité collective

Pour conclure sur cette idée de l'activité collective vue sous sa dimension économique consécutive de son sens transactionnel vis-à-vis du monde extérieur, je souhaite aborder un point qui me paraît essentiel à travers deux modèles d'interprétation.

Le premier modèle est un modèle « externalisé », c'est-à-dire un modèle dans lequel l'acteur ne lit pas son activité en termes économiques – soit parce qu'on ne veut pas qu'il la lise, soit parce qu'il est jugé non capable de la lire, ou parce qu'il se refuse à la lire – et où quelqu'un d'autre que lui, extérieur à l'activité, le fait pour lui. Dans ce cas, l'acteur est coupé de la lecture économique de son activité. Il ne peut pas en faire sens de manière pleine et entière. Or je pense qu'à partir du moment où l'acteur ne peut pas se saisir de la lecture économique de son activité, il est quelque part coupé partiellement de sa propre activité. C'est le cas, par exemple, des ingénieurs d'étude européens qui ne peuvent pas intégrer la dimension économique dans leurs choix de conception, par opposition aux ingénieurs japonais. Il y a alors centralisation (sur des experts de la dimension économique, souvent des contrôleurs de gestion) de l'interprétation et de la régulation des interactions et de la transaction avec le monde. Les acteurs ne peuvent pas construire les significations et le sens de leur activité collective par eux-mêmes de manière intégrale. Dans ce modèle, les instruments de gestion configurent un discours qui présente les aspects de la rationalité externe et qui est injonctif, indiscutable. C'est ce qu'on retrouve, bien sûr, dans l'organisation taylorienne.

Le deuxième modèle est un modèle « internalisé », c'est-à-dire un modèle dans lequel l'acteur est en mesure d'interpréter lui-même son activité en termes économiques. Dans ce cas, les acteurs peuvent intégrer toutes les dimensions de leur activité, notamment dans leurs interprétations de l'activité collective. Ils peuvent construire le sens de leur activité collective par eux-mêmes. Il y a alors décentralisation de l'interprétation et de la régulation du couple interaction / transaction. Dans ce modèle, les instruments de gestion configurent un discours qui est beaucoup plus de type narratif et conversationnel, c'est-à-dire que, via l'instrumentation de gestion, les acteurs conversent entre eux et racontent, de manière rétrospective ou de manière anticipative, l'histoire de leur activité collective. Mais la contrepartie en est que l'acteur doit porter mentalement des arbitrages plus complexes et plus lourds.

10. L'exemple du PERT

Pour bien conclure sur cette opposition entre interprétation économique externalisée ou internalisée de l'activité, entre instruments de gestion comme outils de contrôle ou outils de récit, je citerai un exemple historique, différent de celui des entreprises japonaises et des bureaux d'études. Il s'agit de la mise au point d'un outil qu'on appelle le PERT. C'est un outil assez connu de planification, très utilisé en gestion de projet, dans lequel on découpe le projet en tâches ou en activités élémentaires pour être capable de gérer des délais, des chemins critiques, *etc.* Historiquement, cet outil a été développé dans les années 56-58 dans le cadre d'un grand projet de défense nationale américain, le projet Polaris. La maîtrise d'ouvrage (l'U.S. Navy) était effrayée par la complexité de ce projet Polaris dans lequel intervenaient environ 1500 ou 1600 entreprises différentes. Elle était donc à la recherche d'un outil de contrôle qui lui permette de maîtriser cette complexité et les interventions de ce très grand nombre d'entreprises. Le PERT, développé à sa demande par un consultant, lui est apparu comme un bon moyen de contrôler les délais et la ponctualité des entreprises sous-traitantes.

Un chercheur américain, Sapolsky, a fait l'analyse historique du projet Polaris et a étudié l'utilisation du PERT dans le projet. Il est arrivé à la conclusion que le PERT n'a pas été utilisé ! En fait, chacun des acteurs du projet était convaincu que les autres l'utilisaient.

Mais globalement, l'outil n'a pas été utilisé pour planifier et contrôler le déroulement du projet. Pour la petite histoire, il a par contre été fortement utilisé en communication externe du projet, notamment vis-à-vis du Congrès américain et des bailleurs de fonds. Il a projeté à l'extérieur du projet une image de rationalité et de mise sous contrôle, qui a permis que tous les budgets soient facilement votés et qu'il n'y ait quasiment jamais eu d'audit. Il a permis que le projet se déroule dans une grande sérénité, sans intervention externe. C'est une autre fonction de l'outil de gestion qui a été utilisée : l'affichage externe.

Si la fonction initiale du PERT, le contrôle interne du projet, n'a pas été utilisée, c'est pour une raison très simple : les entreprises intervenant dans le projet étaient extrêmement réticentes à ce qu'on les contrôle sur la base de cet outil qui est apparu comme un « Big Brother ». Ce contrôle venait interférer avec leurs responsabilités contractuelles et juridiques : le PERT augmentait entre autres le nombre de délais contractuels et donc le risque de pénalités de retard. Les entreprises sous-traitantes n'ont donc pas communiqué les informations nécessaires à la tenue du PERT qui, du coup, est resté inopérant.

Ce même outil est utilisé régulièrement en gestion de projet, mais pas dans une logique de contrôle : il est utilisé pour permettre aux différents acteurs, dans des projets complexes, de dialoguer entre eux, d'avoir un langage commun, de savoir où sont les maillons critiques du projet sur lesquels la tenue de leurs objectifs calendaires risque d'être mise en danger. Il est un support de conversation entre les acteurs du projet.

Conclusion

Les deux versants de l'outil de gestion existent toujours : le contrôle externe et le contrôle internalisé, l'utilisation à des fins injonctives et l'utilisation à des fins conversationnelles et narratives. C'est pourquoi, et ce sera ma conclusion, je pense qu'il est essentiel, lorsque l'on s'intéresse à l'activité, de se pencher sur la conception et les modes d'utilisation de l'instrumentation de gestion.

Questions

*Dans la manière dont vous présentez les choses, on retrouve une proximité importante avec l'ergonomie. Est-ce que cela peut servir de **passerelle entre les ergonomes et le monde de la gestion** ? Ou bien est-ce une manière de prendre les choses qui reste marginale dans le monde de la gestion ?*

Je crois que la notion d'activité collective, notamment, est une passerelle entre les ergonomes et les gestionnaires. Les ergonomes sont des professionnels de l'activité. Les gestionnaires, pour une large part, s'intéressent à la notion d'organisation et donc à ce que j'ai appelé des systèmes collectifs d'activité. Il me semble donc que nous devrions nous rencontrer sur l'élucidation, l'opérationnalisation, de la notion d'activité collective, qui est une notion difficile et du reste encore assez peu explorée, autant du côté de l'ergonomie que de la gestion. C'est la matrice de mon travail mais je crois que cela devrait être la matrice de notre travail, parce que c'est dans le cadre de l'activité collective que se génèrent les situations de travail auxquelles vous vous intéressez et parce que cette activité collective est définitoire des organisations auxquelles s'intéressent les gestionnaires.

*Dans le cadre d'un groupe de travail avec des DRH, il ressort qu'une question importante à laquelle ils sont confrontés est la **question du « sens du travail »**, c'est-à-dire les*

*problèmes de désengagement de certains salariés (dont de cadres). Votre intervention me conforte dans l'idée que les ergonomes peuvent contribuer à donner les moyens aux salariés de construire du sens dans leur activité, et ainsi **aider les DRH** à reconquérir du pouvoir dans l'organisation pour mieux gérer l'ambivalence de leur rôle qui traite à la fois des questions de motivation au travail et de l'aspect économique des ressources humaines.*

Concernant la question du « sens du travail », je pense que les acteurs de l'entreprise ne peuvent véritablement faire sens de leur activité que si, d'une manière ou d'une autre (ils n'est pas nécessaire que tous deviennent des experts comptables), ils s'approprient la dimension économique de leur activité, qu'ils la font leur, comme sujet de discussion, d'argumentation, voire de contestation.

À noter par ailleurs que la dimension économique dont a besoin l'opérateur peut renvoyer à différentes logiques qui entrent en concurrence et qui ne se ramènent pas toutes à des sommes d'argent quantifiables. C'est multidimensionnel. Il faut entendre par économique la capacité à produire de la valeur au sens très général du terme, c'est-à-dire à répondre à des besoins qui peuvent se concrétiser par des objectifs de marges, bien sûr, mais aussi des objectifs de qualité, de sécurité, de délais, de rapidité de réponse... Pour illustrer cela, je pense que la capacité d'un service hospitalier à recevoir et traiter de manière adéquate et rapide des patients pour lesquels il y a un certain niveau d'urgence, est de l'économique au sens large.

Concernant la collaboration avec la DRH, pour ma part (cela peut dépendre du parcours de chacun), je suis arrivé à la conclusion que, dans beaucoup d'entreprises, la DRH n'était pas un bon point d'entrée. En effet, je pense que ce qui est très important et très structurant, c'est la manière dont sont configurés concrètement les processus d'activité collective. Dans mon exemple des ingénieurs d'étude japonais et européens, la question est : comment sont configurés les processus de conception/développement dans les entreprises ? Comment sont répartis les rôles ? Que fait le contrôleur de gestion ? Que fait l'ingénieur d'étude ? Et ce ne sont pas des décisions de la DRH mais bien plus des décisions de fonctions opérationnelles. Les directions de la production, du développement, commerciale... me semblent être de meilleurs interlocuteurs pour travailler sur ce type de sujet. C'est là où se prennent les décisions de division du travail, de définition des rôles, des modes de coordination entre les métiers, etc. La DRH est en général assez peu décisionnelle là-dessus. Trop souvent, elle est focalisée sur la gestion du contrat de travail.

*Les instruments de gestion ont souvent un impact très fort sur l'activité réelle de travail des opérateurs (cas par exemple d'un opérateur payé au rendement et ayant comme indicateur le nombre de pièces produites). Et le lien à faire avec ce que vous présentez est peut être dans la manière dont les instruments de gestion (niveau « macro ») vont devenir une aide ou une gêne pour l'opérateur, en permettant ou non une forme de « contrôle internalisé » qui va lui permettre de gérer son activité (niveau « micro »). Par exemple, dans un indicateur comme les taux de rendement synthétiques (TRS), l'opérateur note les arrêts de sa machine : c'est une info utile en gestion mais qui peut également, selon comment l'indicateur est fait, permettre à l'opérateur d'expliquer des éventuelles baisses de rendement. **Comment faire dialoguer ces niveaux « micro » (analyse en ergonomie des situations de travail) et ces niveaux « macro » (vision de la gestion et des instruments de gestion) ?***

Je ne crois pas qu'on puisse vraiment séparer les deux visions «micro » et « macro ». Je vais vous l'illustrer par un exemple.

Il existe aujourd'hui des outils de gestion qui s'introduisent massivement dans les entreprises, les ERP (le plus connu étant SAP). Ce sont des outils de gestion intégrés, c'est-à-dire qui regroupent toutes les fonctions de gestion (comptabilité, gestion des approvisionnements, des achats, des ressources humaines...) dans un même logiciel, autour d'une même base de donnée. On dit souvent que ces outils sont très structurants et qu'ils imposent une forme d'organisation, mais ce n'est pas vrai : ils laissent des marges de choix importantes. Une entreprise par exemple avait fait le choix, en amont, que ses techniciens de maintenance feraient eux même les transactions de gestion via ce logiciel (achats de pièces détachées...) : ils devenaient gestionnaires de leur activité. La population s'est alors scindée en deux, pour des raisons de compétence. Certains techniciens, qui en plus n'ont pas « culturellement » forcément envie de s'engager dans ce type de logique, ont eu de grosses difficultés à assumer ce rôle, du fait de leur absence totale de formation à la comptabilité. Cette partie de la population s'avérait résistante et plutôt en difficulté (sentiment d'échec). La deuxième partie de la population s'est au contraire saisie de cette évolution pour élargir sa mission et assumer un rôle de chef de projet sur des interventions de maintenance. Les problèmes d'acceptabilité et de réception des choix de l'entreprise n'avaient pas été anticipés : une théorie selon laquelle « tout le monde devient gestionnaire » a été adoptée au départ, sans se préoccuper de savoir si tout le monde en avait l'envie ou les compétences minimales.

On voit à travers cet exemple que des choix très « macro » peuvent avoir un impact très important sur le « micro » ; et inversement, l'attitude « micro » des acteurs va avoir un impact très important sur le « macro », parce que, de fait, le système va être partiellement inopérant : à partir du moment où des techniciens de maintenance, qui ne savent pas ou n'ont pas envie de remplir ce rôle, font des transactions erronées, vu qu'il n'y a qu'une base de données, c'est toute la chaîne comptable qui est mise en échec !

C'est la raison pour laquelle, je crois, la compréhension des enjeux de la maîtrise des outils de gestion doit être posée très en amont. Ce n'est pas un problème d'adaptation en bout de chaîne, au niveau des opérateurs. Chronologiquement, le problème qui doit être posé en premier est celui de l'activité collective : quelle organisation ? Quelle division du travail ? C'est l'organisation de l'entreprise (et non plus seulement du travail) qui est en question : la définition des métiers, la répartition des rôles... Ces problèmes sont très structurants et doivent être saisis en amont parce qu'ils vont prédéterminer ce qui va se passer ensuite et les marges de manœuvre, grandes ou presque nulles, qui vont rester au niveau de l'opérateur. Ainsi, pour éviter d'intervenir sur la petite marge d'adaptation possible une fois que tous les choix ont été faits, je pense que les problèmes d'organisation « macro » de l'entreprise doivent être pris comme un sujet ergonomique en soi. Ce serait de « l'ergonomie gestionnaire », je dirais, ou « de l'ergonomie organisationnelle », sujet sur lequel les ergonomes et les gestionnaires devraient se rencontrer.

*Dans le cadre des chantiers d'amélioration continue, il y a une chasse à toutes les opérations qui n'apportent pas de valeur, et entre autre, souvent, la chasse aux **stocks tampons**. Je pense qu'il y a, sur ce sujet bien précis, une efficacité qui est plus que relative, mais je me retrouve souvent à cours d'arguments face à mes interlocuteurs, parce que je n'ai pas les moyens de **répondre sur les considérations économiques**.*

C'est un bon exemple car typique d'une situation où le problème doit être posé dans le sens de l'activité collective. Pourquoi y a-t-il des stocks tampons entre les différents postes de l'usine ? La réponse apportée est en général une liste des dysfonctionnements industriels de l'usine : les machines risquent de tomber en panne, les fournisseurs risquent d'être en retard... En réalité, une partie de ces dysfonctionnements est souvent liée aux modalités de fonctionnement de l'ensemble du flux. Si par exemple des acheteurs ne sont sensibles qu'au prix des composants et qu'ils ne prennent pas en compte leur qualité réelle, il y aura un taux de défauts plus élevé et donc des problèmes de mise en arrêt de machines, ce qui générera des stocks tampons.

On est vraiment sur un problème de fonctionnement collectif dans lequel plusieurs acteurs sont impliqués. Et c'est à ce niveau que doit être posée la question : faut-il garder les stocks tampons, les réduire, les supprimer ? A quelles conditions peut-on les supprimer ? Car il faut bien sûr pouvoir éliminer les causes de ces stocks tampons **avant** de les supprimer. Toutes ces questions ne peuvent être posées que dans le cadre d'un collectif d'activité hétérogène qui va réunir les gens qui travaillent sur les postes de production, les acheteurs, les approvisionneurs, le planificateur ordonnant la production... autant d'acteurs de métiers, de directions, de services différents, qui pourront construire ensemble une interprétation collective du flux et se poser la question de comment le faire évoluer.

Si ceci n'est pas fait, chaque acteur risque de se trouver confronté à des évolutions sur lesquelles il n'a pas de maîtrise et qui, en outre, auront été décidées, le plus souvent, par des gens qui n'ont pas les moyens de connaître le flux. L'opérateur va donc subir les conséquences d'une évolution non maîtrisée en termes de compétences, provenant de concepts théoriques (« il faut réduire le capital circulant »), sans se préoccuper des données opérationnelles.

Face à cela, il n'y a guère de réponse au niveau de l'opérateur autre que constater le caractère inopérant des choix faits et tenter de le faire reconnaître. La réponse ne peut être construite que dans le cadre du collectif de tous les gens qui interviennent dans le flux. Je parlais, pour la question précédente, « d'ergonomie gestionnaire » : on pourrait également dire « ergonomie de la situation d'activité organisée » parce que ce que subit chaque acteur est fonction de choix d'organisation qui sont très conditionnants pour lui et sur lesquels il n'a pas de maîtrise décisionnelle, ni de maîtrise technique d'ailleurs : personne n'est porteur, tout seul, de la connaissance de l'ensemble du flux.