

# **Economie de service, économie immatérielle, économie de la fonctionnalité, ... : des raisons qui recentrent la performance sur le travail.**

**François Hubault**

Département Ergonomie et Ecologie Humaine

CEP - Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

Je souhaite pour commencer, remercier les organisateurs, François, les étudiants, pour leur accueil. Je viens depuis plusieurs années aux journées de Bordeaux et malgré l'augmentation du nombre des participants, je note que la qualité et l'intimité de la manifestation ne baissent pas.

Il y a là un paradoxe ou une gageure, en tout cas un savoir faire dont il faut préserver la richesse, forcément fragile. . J'ajouterais que nous vivons cette année une situation assez originale puisque diverses manifestations viennent de se dérouler les unes après les autres qui nous ont donné l'occasion de nous retrouver en plusieurs endroits et de vérifier que, contrairement à ce que la rumeur colporte parfois, finalement on s'aime bien et que nous formons vraiment une communauté.

J'avais prévu une intervention dont vous avez le titre, mais depuis que je me trouve ici, j'ai constaté que les conversations tournent toutes autour de la question de la crise, ce qui me paraît tout à fait logique. J'ai donc le projet de saisir l'occasion de développer quelques réflexions, me semble-t-il utiles, sur la façon dont l'ergonomie est sollicitée en période de crise et la façon dont elle-même vit cette période-là.

## **1. Quelles sont les dimensions de la performance de l'entreprise que nous avons à regarder**

La performance désigne un ensemble composite, où se retrouvent en tension,

- deux dimensions :
  - la dimension des résultats, qui fondamentalement concerne la relation entre la qualité, la productivité, la rentabilité ;
  - La dimension des ressources, qui concerne la manière dont les résultats affectent les ressources (ressources matérielles, immatérielles, humaines) qui les ont rendu possibles, et donc développent, ménagent ou menacent les chances de reconduire ces résultats, voire de les améliorer ;
- Sur deux plans :
  - Le plan immédiat, qui concerne la forme « actuelle » et « locale » de la tension entre les résultats (et à l'intérieur des résultats, la tension entre qualité, productivité et rentabilité) et les ressources ;

- Le plan médiat (ou « externalités ») qui s'intéresse à la manière dont ces effets se diffuseront, dans le temps et dans l'espace (c'est l'enjeu, clairement, du développement durable, où il faut inclure la question de savoir comment l'activité de travail reste compatible avec l'âge, l'usure, ...)

La question intéressante tient au fait que ces rapports se modifient profondément avec la montée du modèle serviciel, et que la « crise » révèle les tensions liées à ces changements.

### **1.1. Le modèle « serviciel »**

Je pourrais résumer l'évolution économique à laquelle nous assistons en disant que l'on passe d'un modèle industriel ou industrialiste à un modèle plus « serviciel », et que de fait, la relation entre la qualité, la productivité et la rentabilité change complètement. Pour le dire en très court, le problème vient alors de ce que les entreprises restent gérées trop souvent sur la base d'un modèle de type industriel, alors que leurs activités et leurs performances relèvent d'une dynamique servicielle et que le management est ainsi très mal outillé pour gérer l'activité qu'on lui demande de développer. Vu sous cet angle, le problème est exactement le même que celui que les ergonomes connaissent depuis qu'ils existent, un problème d'outillage non adapté à l'activité.

La seule différence, c'est que cet outillage procède d'une « technologie invisible » et que l'appréhension de sa consistance est plus compliquée que celle d'un automate ou d'une machine-outil. Pourtant le problème qu'il soulève procède du même principe, il participe d'une logique de fonctionnement qui n'est pas en phase avec les réalités que les gens vont avoir à affronter, ce qui fait du travail de gestion un travail, ô combien confronté à des dimensions qui résistent. Autant dire que nous sommes en pays connu.

### **1.2. La ressource humaine**

Le deuxième registre de la performance qui nous importe, c'est la dimension des ressources. Une question importante concerne en effet la façon dont la performance à la fois mobilise les ressources mais aussi atteint les ressources, les affecte.

De ce point de vue là, nous sommes acteurs, normalement, d'un enjeu qui tient à ce que la ressource humaine est la seule ressource qui peut se développer dans l'usage.

La ressource humaine n'est en effet pas simplement sujette à une consommation, qui la détruit, mais pour peu que l'on s'en inquiète, elle est aussi susceptible d'être engagée d'une manière qui l'augmente, qui la développe. Il s'agit ici de dire que les compétences, la santé, la coopération, l'implication peuvent s'accroître dans l'usage.

Ce qui peut s'augmenter c'est donc la ressource que compose le travail. L'enjeu de gestion, précisément, tient à la question de savoir comment, dans l'usage qu'il fait de cette ressource, le gestionnaire s'inquiète non pas simplement de la consommer mais aussi de la produire.

Cette propriété est l'apanage des ressources immatérielles (la confiance, la réputation, la pertinence), toutes intimement reliées à un engagement ad hoc de la ressource humaine, et donc aux conditions qui donnent au travail sa puissance de ressource, au premier rang desquelles se trouve la santé.

Les ressources immatérielles sont particulièrement stratégiques dans les activités de service. La fidélisation de la clientèle, par exemple, participe d'une dynamique différente de celle de l'augmentation d'une part de marché, car plus la confiance existe, plus on

sollicite la confiance, et plus on l'augmente. Plus on sollicite la réputation, plus on l'augmente. A condition qu'inversement, au contraire, on ne la détruise pas.

### **1.3. Les externalités**

Toutes ces questions sont enfin à considérer aussi du point de vue de leurs effets différés, externalisés dans le temps ou l'espace, à travers la médiation qui prolonge leurs impacts, ou les déclenche ailleurs ou plus tard. La considération de comment ce qu'on fait affecte demain, ou l'espace, est bien évidemment au cœur du développement durable, mais elle est déjà au cœur des activités de type « serviciel », où le métier consiste à concilier des plans et des périmètres d'effets de plus en plus hétérogènes. Cela contribue à son tour alors à augmenter les tensions possibles entre les dimensions à arbitrer dans la gestion, et donc densifie le travail de gestion, avec la tentation, quand elle n'y arrive plus, d'externaliser à son tour cette difficulté... sur les autres.

## **2. Les dimensions de la valeur du travail.**

Il y a fondamentalement trois registres de la valeur.

On peut poser la question de la valeur en termes de tension entre ce qui coûte et qu'il faut donc réduire, et l'effet utile recherché à l'occasion de ce coût et qu'il faut donc augmenter.

Cette valeur est par ailleurs à regarder, du point de vue de l'entreprise, du point de la personne qui agit pour le compte de l'entreprise, mais aussi de plus en plus, surtout quand on est dans une relation de service, du point de vue du client.

La relation de service crée en effet une situation tout à fait originale, puisque le client co-produit ce qu'il achète. L'entreprise vend « quelque chose » qui n'est réellement « produit » que dans une coopération avec celui qui l'achète. En d'autres termes, « le client travaille » ce qu'il achète en même temps qu'il le « consomme ». On entend bien, il me semble, comme ces mots sonnent à côté de ce qui se joue vraiment, tant ils sont issus du paradigme industrialiste inadéquat ici. La relation des service se joue donc dans une tension triangulaire entre la façon dont ce que la personne fait a valeur pour elle, la manière dont ce qu'elle fait a valeur pour l'entreprise et la manière dont ce qu'elle fait a valeur pour le client, soit trois registres :

- le registre de la valeur économique du travail,
- le registre de la valeur subjectivante du travail,
- le registre de la valeur servicielle du travail.

Cette tension se noue d'une manière qui remet complètement en cause le concept de marché. Le concept économique de marché renvoie à un dispositif institutionnel qui suppose que viennent se présenter dans un endroit pré-existant à la rencontre des dimensions pré-existantes à l'échange : par exemple le lieu de rencontre d'un produit issu d'une entreprise qui l'a fabriqué qui vient l'y mettre, et d'un client qui vient l'y trouver. Dans le cas du service, particulièrement de la relation de service, on devrait parler d'une « relation marchande sans marché » (l'expression est de Christian Du Tertre), car il n'y a pas de marché au sens strict.

La conséquence est d'importance, et elle n'intéresse pas seulement les économistes. Elle concerne en effet le fait qu'il n'y a pas de comparaison possible de ce qui s'« échange » là avec d'autres contenus d'échange qui serviraient pour l'étalonner dans un dispositif de concurrence qui structurerait l'offre et les prix. L'évaluation, par le fait, n'arrive à se faire

que par réduction, rabaissement de la relation de service à une relation d'échange de produits dans laquelle l'engagement de l'intersubjectivité et la co-opération ne trouvent aucun support de valorisation, économique, ni donc de reconnaissance, sociale, ni donc de soutien, managérial et organisationnel.

De ce fait, la gestion de la relation de service par un dispositif de concurrence par les prix, trouve rapidement ses limites, malheureusement souvent bien après que les hommes aient, eux, passé les leurs... Pour sortir de l'impasse, les entreprises s'engagent dans une stratégie alliant complexification de la qualité à travers une diversification des versions, des options,... et développement de services attachés aux produits pour créer de l'offre. Cette fuite en avant débouche sur des dispositifs de plus en plus difficiles à valoriser. C'est la raison de l'émergence de l'économie de la fonctionnalité, qui développe une approche en rupture avec la démarche standard.

### **3. L'économie de la fonctionnalité**

L'économie de la fonctionnalité est un modèle économique qui consiste :

à aborder la question du développement durable autrement qu'en termes de réduction des nuisances ; elle propose de dépasser la problématique de réduction des coûts en engageant une stratégie de développement de la ressource. En d'autres termes, l'enjeu est d'augmenter la valeur territoriale et sociétale de l'activité (développer ses externalités positives), et pas simplement de réduire la pollution de cette activité (réduire ses externalités négatives) ;

à penser l'offre de service d'une manière intégrée, plutôt qu'en multipliant des services qui s'empilent au point qu'on n'arrive pas à en restituer la valeur. Derrière, il y a l'ambition de gains d'intégration élevés et la possibilité de relais de croissance qui seraient ainsi retrouvés.

L'économie de la fonctionnalité se met ainsi en place dans certaines entreprises à fin de favoriser la meilleure synergie dans la stratégie de l'entreprise, entre logique servicielle et développement durable.

D'une manière très centrale, ce qui se joue là c'est une reconsidération complète des dispositifs d'évaluation de la performance, forcément contradictoires, et qui ne reposent pas nécessairement sur la possibilité de la mesure.

Plus le dynamique de performance est immatérielle, plus on a en effet affaire à des dimensions non tangibles, non dénombrables et non mesurables et plus, donc, les questions d'évaluation se posent différemment.

Et avec elles, la question du travail.

L'économie de la fonctionnalité emmène ainsi avec elle un certain nombre d'évolutions managériales, particulièrement une problématique de la présence complètement nouvelle : l'économie de la fonctionnalité repose sur une stratégie de la proximité, de l'écoute et de l'attention aux usages qui porte une logique de présence *où et quand les choses se passent*, qui contraste avec la logique du reporting selon laquelle savoir suffit pour comprendre.

C'est donc un rapport au réel très différent qui se met en place. Avec lui, c'est aussi la prévalence de la mission sur le projet. Le projet a en effet tendance à raisonner « toutes choses égales par ailleurs », dans un espace délimité d'avance et sous l'hypothèse que ce qui se passe en dehors du projet est comme mis en attente, en « stand by ». L'idée de la mission, c'est qu'il faut être capable de réussir dans le monde réel, dans n'importe laquelle

des situations qu'on aura, de fait, à rencontrer. Quand le pilote établit son plan de vol, il ne fait pas un « projet », il faut qu'il considère *toutes* les conditions dans lesquelles il est susceptible de se trouver à toutes les étapes du vol : il raisonne « mission ».

Dans un tel dispositif, l'enjeu c'est la pertinence, l'adéquation au cas particulier et la responsabilité. Tout repose sur la confiance, sur le crédit plutôt que sur le contrat qui appartient, lui, à l'univers de la prescription, qui compose certes une ressource nécessaire mais pas une ressource suffisante de l'activité.

#### **4. Economie de la fonctionnalité et Ergonomie**

Entre Economie de la fonctionnalité et Ergonomie s'ouvre un espace d'interpellations croisées. Aux deux pôles se pose la question du rapport de l'usage réel, comparativement aux engagements pris par l'entreprise quant à l'usage possible.

Cela oblige à raisonner, et à s'organiser, à partir des conséquences de ce que l'on fait et pas simplement dans l'ordre du respect de la règle. Raisonner le coup et la partie, c'est ouvrir une perspective franchement stratégique à l'activité.

Cela étant, économie de la fonctionnalité et ergonomie sont confrontées à la même difficulté de dimensionnement de l'effort par rapport aux effets. Raisonner à partir des conséquences pose de sérieux problèmes d'évaluation a priori des moyens à engager, d'autant plus que l'accord, le crédit, la confiance sur quoi repose le dispositif ne doivent pas masquer la complexité des relations qui restent hétéronomes, entre les partenaires, entre les opérateurs eux-mêmes chez le prestataire et au niveau du management.

Il est intéressant de noter qu'on retrouve la même montée en puissance du concept d'usage dans la problématique du « facility management » développée en architecture, et dans la problématique d'utilisabilité développée dans les IHM. Dans toutes ces démarches, la « valeur » se structure autour de la question des accessibilités et des externalités de l'activité. Cela change complètement le périmètre de regard qui se concentre sur la question de l'usage.

Notre problème à nous c'est de savoir si le réel de « l'activité de travail » est le même que celui de l'usage. Je ne le crois pas. Il faut repenser dans la relation avec le concept d'usage, une interface de dialogue qui permette de refonder ce que, dans l'activité de travail, nous disons de différent. De fait, les démarches fonctionnelles de conception (facility management dans les démarches de conception architecturale, IHM dans la conception informatique) ont besoin de s'adosser à un modèle économique du type économie de la fonctionnalité pour se valoriser et se développer de manière très efficace. Mais il nous semble que tout ceci a besoin de s'adosser à son tour à des modèles d'activité dont la question est de savoir s'ils se trouvent plutôt du côté de l'usage ou plutôt du côté du travail.

La crise actuelle pourrait bien nous rappeler à l'ordre, et nous intimer le devoir de tenir l'essentiel. Crise de jouvence en quelque sorte.

Revenir à l'idée que l'ergonomie se joue au carrefour d'une colère -l'idée qu'il n'est pas dit que « les choses sont ce elles sont » car « ce qu'elles sont » est justement discutable, que le réel ne se réduit pas au réalisé, que le potentiel est réel, et qu'il y a donc du jeu, de la marge- ; d'une intelligence -une capacité de comprendre par où passer, une intelligence des « failles »- ; une expérience enfin -avoir appris comment s'y prendre. Tout ceci se

résume dans un certain optimiste méthodologique sans lequel on ne peut rien faire. On ne fait pas de l'ergonomie seulement lorsqu'il fait beau.

A Marseille récemment, où l'on célébrait chaleureusement la mémoire de Jacques Duraffourg, Tchibara Aletchedji évoquait le fait qu'il s'est retrouvé au début de sa carrière dans une centrale nucléaire où il ne comprenait rien. Et J. Duraffourg de lui dire : « tu restes ici et tu traînes ». La question a été alors posée de savoir si on pourrait encore « se permettre ça », aujourd'hui. En réalité, c'était déjà économiquement difficile de proposer une telle solution à l'époque et il me semble que ce qui a fait la différence c'est une liberté d'esprit, c'est-à-dire la capacité qu'avait J. Duraffourg de se dire « ça vaut la peine (dans tous les sens de ces mots, ça crée de la valeur) d'investir du temps, sans qu'il soit dédié à une efficacité immédiate. Cet investissement immatériel témoigne d'une capacité intellectuelle de penser le processus de création de valeur dans ce sens. C'est l'expression d'une liberté politique, morale et professionnelle. Ce que l'on peut craindre, ce n'est pas que les temps soient plus durs aujourd'hui, mais qu'on vive moins libre. Les têtes devenues trop sages n'arrivent plus à espérer ; c'est la rançon du benchmarking : faire comme tout le monde.

Plus que jamais, en temps de crise on a besoin d'ergonomes plus que d'ergonomie. Le métier d'ergonome, ce n'est pas de faire de l'ergonomie c'est de se saisir des questions du travail.

Revenir alors à ce fondamental-là, que les ergonomes oublient trop souvent : la question de l'activité ne vient pas simplement de ce que la tâche ne suffit pas -l'activité ce n'est pas simplement réaliser la tâche dans ses intentions plutôt que dans ses procédures-. Elle tient aussi au fait que ce qui se joue pour le sujet agissant, c'est de réaliser des visées de vie et que l'activité déroge à la tâche aussi parce que la personne y intègre sa propre prescription de vie. Dans cette acception-là, il n'y a pas de benchmarking possible, pas de « bonnes pratiques » imitables...

L'ingénierie du vivant est une posture fonctionnaliste qui ne tire sens que de pallier les déficits de la prescription. Ceci n'est pas la visée, selon moi, de l'ergonomie de l'activité, même si beaucoup d'ergonomes qui se revendiquent de l'activité entretiennent une conception finalement très fonctionnaliste de l'activité et ne s'intéressent qu'à la « distance tâche/activité »...