

Fil rouge

Pascal Lièvre

Maître de Conférences, HDR en Sciences de Gestion,
Université d'Auvergne, Clermont-Ferrand

Tout d'abord, il est important de savoir d'où je parle pour permettre de clarifier le débat, de mieux comprendre la manière que j'ai de poser les questions ou de vous suivre ou pas sur un certain nombre de choses.

Je suis un économiste qui a fait une thèse, en économie du travail, sur le rôle de l'ANPE sur le marché du travail, dans une perspective socio-économique, pour le compte de l'ANPE, et avec la particularité que j'ai fait ce travail en ayant un bureau dans une agence locale pour l'emploi. J'y ai fait de l'observation participante, de la participation observante, ce qui m'a amené à occuper diverses fonctions dans une agence et même à m'occuper du reclassement de salariés etc. Quand je travaille sur des objets, je suis un peu engagé et le fait d'être praticien de son objet de recherche est pour moi quelque chose qui n'est pas neutre.

Après ma thèse, je suis devenu consultant-formateur-chercheur, pendant dix ans, et j'ai travaillé sur des thématiques assez diverses comme l'entrepreneuriat, le travail social, l'évaluation, mais aussi dans d'autres domaines plus classiques dans l'entreprise comme la question du recrutement. J'ai aussi beaucoup abordé la question du pilotage et sa dimension opérationnelle ce qui m'a finalement conduit à investir une discipline comme la logistique, sur laquelle je travaille depuis dix ans.

En 1995, j'ai intégré l'université comme maître de conférences en gestion, dans un département de logistique, dans un IUT, à l'université Blaise Pascal, et je suis devenu chercheur au CRET-LOG à Aix en Provence, un laboratoire spécialisé en logistique dans le champ des sciences de gestion.

A partir de 2000, j'ai mis en œuvre un programme de recherche qui s'appelle "Logistique des situations extrêmes", dont le terrain principal est constitué par les expéditions polaires. J'en dirai quelques mots tout à l'heure.

En 2005, une HDR (Habilitation à Diriger des Recherches) à l'université d'Aix-Marseille II dont le titre est "Vers une logistique des situations extrêmes" et avec un sous-titre, "Du point de vue d'une épistémologie de l'activité des expéditions polaires". Ces notions de logistique, de situations extrêmes, d'activité, d'épistémologie sont donc importantes dans mon travail.

Je suis depuis 2 ans co-responsable de l'axe "Management des processus organisationnels" au sein du Centre de Recherche Clermontois en Gestion et Management EA 3849 (Université d'Auvergne, Université Blaise-Pascal, Groupe ESC Clermont-Ferrand).

Et pour terminer, je suis responsable d'un Master 2 Logistique de projet à l'IUP de management. Donc même si je travaille sur les expéditions polaires, je suis également amené à travailler très régulièrement avec et dans les entreprises, sur des situations plus « classiques » de gestion.

L'objet de ma recherche est la conception et la mise en œuvre d'une action collective nouvelle (un projet) dans un contexte évolutif, incertain et risqué. Les expéditions polaires sont le terrain principal d'investigation pour des raisons théoriques, méthodologiques.

L'expédition polaire est abordée non pas exclusivement comme une expédition polaire mais comme une action collective représentative d'une situation générique de gestion : la situation extrême de gestion. Il y a toute une littérature sur ce type de situation que l'on appelle les HRO = les organisations à haute fiabilité.

Par ailleurs, je travaille sur les expéditions polaires parce qu'on y voit mieux les choses. En effet, j'ai beaucoup travaillé sur la construction de systèmes de référence pour évaluer les actions collectives dans le secteur social, et c'est très compliqué. J'ai voulu travailler sur des situations plus simples. C'est le cas du milieu polaire, où l'on comprend mieux les choses parce que les acteurs, confrontés au réel (le froid par exemple) poussent leurs logiques jusqu'au bout. Les choses sont plus visibles pour les chercheurs.

Enfin, une dernière justification importante sur le plan théorique, c'est que nous sommes embarqués dans l'entreprise sur des situations extrêmes de gestion. L'émergence dans les années 90 d'une économie de l'innovation, d'une économie de la connaissance, dont je vais faire état tout à l'heure, nous embarque sur une problématique de situation extrême de gestion où on va être obligé d'inventer d'une manière permanente des nouveaux objets, des nouveaux services, des nouvelles manière de faire..., où on va être en mission dans un environnement incertain, risqué et évolutif, dont on ne sait pas grand-chose et auquel il va falloir faire face dans un temps donné. Donc, il peut être pertinent pour des chercheurs en gestion de trouver des situations similaires où des praticiens experts ont accumulé des connaissances et de questionner la pertinence de ces connaissances pour comprendre nos problèmes contemporains de management.

Enfin la finalité de mon travail est de construire des savoirs pour l'action c'est-à-dire des savoirs « appropriables » par les praticiens. Je travaille sur la construction de savoirs d'action qui combinent à la fois des savoir-faire, des connaissances en acte, qu'on essaie d'explicitier et des savoirs plus classiques analytiques qui sont mobilisés de manière *ad hoc* par rapport à la situation.

Si je devais résumer une situation de gestion pour vous telle qu'elle se présente aujourd'hui pour un manager dans son quotidien, je dirais "Imaginons que nous devons, nous collectivement, traverser la Manche à la nage au mois de juin". Comment faisons-nous ? Comment allons-nous faire pour concevoir cette mission, pour nous préparer, pour nous documenter sur ce problème là? Voilà ce qu'est une situation de gestion et à quoi sont soumises aujourd'hui les entreprises.

1. Préalables

Tout d'abord, je voudrais vous parler de souffrance au travail, et de travailleurs dont on parle très peu, des hommes qui traînent à dos d'homme des charges de 100 kg, dans un froid glacial (moins trente degrés) avec des vents de 130 km/h, qui parcourent des distances journalières de 15km, qui logent dans des campements provisoires non chauffés, et qui mangent des rations confinées de 1kg par personne et par jour. Conditions objectives absolument terrifiantes et pourtant ces travailleurs prennent « un plaisir » extraordinaire... Ce sont des expéditeurs polaires. Point de vue objectif, point de vue subjectif ?

Prenons deux personnes qui dirigent chacune une expédition ayant le même objectif (la traversée du Groenland au même endroit, à la même période), mais ces deux chefs d'expédition, qui sont des experts (20 ans d'expédition), n'ont pas les mêmes attentes. Ces attentes renvoient à des sensibilités. Pierre est plutôt dans le registre « exploration-découverte », Paul est plutôt dans le registre « exploit sportif ». Ils ne donnent donc pas le même sens à chacune de leurs expéditions. La performance de l'organisation de Pierre est orientée par son attente qui est l'exploration, la découverte, alors que la performance de l'organisation de Paul est orientée par son attente, qui est l'exploit sportif. Ce qui veut dire que si Paul observait l'expédition de Pierre, il trouverait « mauvais » tout ce que fait Pierre et inversement. Objectivement, ils réalisent la même expédition, mais subjectivement, ils n'ont pas les mêmes attentes : ces attentes se sont construites dans leurs histoires de vie. Dans le même temps puisqu'ils sont passionnés par ce qu'ils font et qu'ils se réalisent dans cette activité, ils inventent au fil du temps des manières de faire qui sont en cohérence avec leurs attentes. On appelle cela en gestion de "l'apprentissage organisationnel", ici monocentré, puisqu'il n'y a qu'un seul individu. Nonaka et Takeuchi, deux chercheurs en gestion qui ont travaillé sur ces questions, disent que c'est l'intention organisationnelle qui permet de construire le système de référence propre à construire la performance de l'organisation. C'est bien ce que font Pierre et Paul lorsqu'ils sont chefs d'expédition : ils conçoivent et mettent en œuvre une organisation temporaire qui est orientée par leurs attentes respectives et qui se traduit par une intention organisationnelle, source de qualité et donc de valeur à leurs yeux respectifs.

Ensuite, en rapport avec l'intervention de Corinne Gaudart, j'ai proposé de faire une petite offre d'emploi suite à son intervention: "Recherche cadre de santé publique en très bonne santé pour gérer un service gériatrique de mille lits, très peu attractif. Le turn-over avoisine chaque année 30 à 50 % du personnel permanent, 50 % des postes sont non pourvus, appel croissant à un personnel intérimaire. Une étude précise a bien montré toutes les faiblesses de l'organisation en place. Courage et persévérance sont de mise." ...

Et maintenant une lettre : "Monsieur le manager, bonjour, je suis ergonomiste et je voudrais vous dire tout le mal que je pense de vous. Et vous dire combien mon étude montre que vous ne savez pas gérer le service dont vous avez la charge... Par ailleurs, je n'ai rien à faire de vos critères de performance et vous demande d'appliquer cette grille que j'ai élaborée et que je vous demande de mettre en œuvre dans les plus brefs délais pour le bien-être des salariés de votre entreprise. Dans l'attente d'une réponse positive de votre part..."

Pauvres managers. Ils sont responsables de tous les maux de l'entreprise. Convenons que leurs missions ne sont pas aisées. Convenons aussi qu'il y a différentes manières de concevoir et de piloter une organisation. Convenons aussi que tous les managers n'ont pas une préoccupation centrée sur le management des hommes, et le bien-être des salariés.

Historiquement, nos deux disciplines sont nées dans des milieux et avec des finalités un peu différentes. L'histoire sociale en France est une histoire qui a consacré plutôt l'ergonomie du côté des exploités et la gestion du côté des exploités et je crois qu'il en reste encore des traces profondes de cette histoire. Wisner ne nous parlait pas de sciences de gestion et cela tient au fait que le gestionnaire construit un savoir pour les managers, et vous, ergonomistes, construisez un savoir pour l'opérateur de base en souffrance. On sait aussi que le rapport entre le patronat et le salariat en France a été une histoire douloureuse.

2. De la crise économique

Je vous propose d'aborder quelques éléments de réflexion et de réponse à François Daniellou par rapport aux questions posées relatives à la crise économique, et ce d'où je suis, c'est-à-dire un chercheur en sciences de gestion avec une formation d'économiste. Je dirais qu'aujourd'hui il y a plusieurs crises simultanées et que peut-être il ne faut pas se tromper de crise.

Un petit rappel sur ce qu'est une économie de marché et sur la situation aujourd'hui. En l'état de nos connaissances et de l'histoire de nos sociétés, on peut dire que l'économie de marché, qu'on le veuille ou non, constitue le système le plus efficace pour produire et répartir les richesses - jusqu'à aujourd'hui en tout cas - et qu'il repose sur deux postulats : la liberté des acteurs à maximiser leurs utilités et d'autre part, un mode de coordination où l'ensemble des informations est synthétisé par un prix, et va permettre une allocation optimale des ressources. Ce système est compatible avec une démocratie, mais il pose beaucoup de problèmes, car il génère un certain nombre de désordres et de crises qui imposent des régulations à l'écart de ce système. En effet, Marx a bien montré que le système par lui-même est incapable de les réguler. Donc si on laisse ce système fonctionner tout seul nous allons à la catastrophe. Keynes a montré qu'on pouvait avoir un équilibre économique sans plein emploi, et que donc seul l'Etat pouvait permettre de résoudre cette situation.

On sait aussi que le système repose sur des règles qu'il est impossible à produire pour lui-même. C'est pour cela qu'on a produit des règles liées au commerce international, au fonds monétaire international...

On sait aussi que le système considère les ressources économiques comme des données inépuisables. On n'a donc pas intégré la notion écologique de l'économie et on est obligé de créer des politiques de développement durable, parce que le système ne va jamais tout seul générer ce type de bouclage avec l'environnement.

Enfin, le système repose sur des bases anthropologiques, dont nous ne savons pas grand-chose. Voilà comment on peut positionner cette économie de marché et les problèmes que cela pose.

Ce système a la particularité d'être en évolution de façon permanente, et de connaître une succession de crises et de périodes de stabilisation. On a connu récemment 3 périodes de stabilisation qu'il faut comprendre pour les managers comme des contextes économiques auxquels correspondent des règles du jeu spécifiques : économie de la production de masse (1950-1975), économie de la qualité (1975-1990), et puis le nouveau contexte économique (depuis 1990), qu'on appelle l'économie de l'innovation fondée sur la connaissance (ce matin François Hubault nous a parlé d'une économie immatérielle, d'une économie servicielle qui représente une partie de cette nouvelle économie). Ce que je voudrais bien montrer, c'est que nous, managers, ne gérons pas de la même manière une entreprise dans l'économie de la production de masse que dans l'économie de la qualité, ou que dans l'économie de la connaissance. Ce ne sont pas les mêmes règles, ni les mêmes jeux. Sauf qu'économie de la production de masse et économie de la qualité, on sait faire, mais économie de la connaissance on ne sait pas faire ! Aujourd'hui, nous sommes dans une situation un peu transitoire où nous n'avons pas les outils, les règles managériales pour faire fonctionner nos entreprises dans un cadre que nous ne connaissons pas et que nous découvrons.

A chacune de ces périodes émerge une vague de rationalité managériale, c'est-à-dire le développement d'outils de gestion qui envahissent les entreprises, se stabilisent (essais, erreurs...) et qui progressivement essaient de répondre aux règles du jeu.

Ces grandes périodes sont spécifiées par leur contexte économique, mais aussi par des éléments technologiques. Cette notion de technologie dans les outils de gestion est importante. Chaque période renvoie à des philosophies de management un peu particulières : on parle de management de la production de masse avec le zéro temps d'occupation des machines, de management de la qualité avec le zéro stock et zéro défaut et de management de l'innovation avec zéro temps de réponse, zéro mépris, et à chaque fois un personnage différent est mis en valeur dans l'entreprise.

Dans le management de la production de masse, le personnage essentiel est l'ingénieur de production. Dans le modèle du management de la qualité, c'est le client, qui va ordonner la qualité de la production, du produit (cf le marketing expérientiel de F Hubault, comment on intègre l'usage de l'objet dans la réflexion sur la conception de l'objet). Dans le troisième registre de management, l'acteur principal est l'innovateur : ce n'est pas uniquement l'ingénieur de conception qui invente un nouveau produit, mais aussi l'opérateur de base qui invente une nouvelle manière de charger son camion, mais avec une grande performance. Chacun à l'endroit où il est dans l'entreprise peut devenir un inventeur. Et cette invention peut se diffuser dans l'entreprise ou ailleurs pour devenir une innovation.

Ce qu'il est important de comprendre, c'est que la place du facteur humain dans ces différents régimes managériaux est très différente. Dans une économie de production de masse, l'homme est une simple force productive. Dans une économie de la qualité, l'homme est associé à la création de valeur et à la gestion de compromis élaborés entre les injonctions managériales et les préoccupations des salariés... Dans le troisième registre, le facteur humain n'est ni une machine ni un compromis avec lui-même, mais le pivot du changement. On n'a jamais vu une machine inventer une nouvelle manière de faire, donc ce qui est au cœur de l'économie de la connaissance c'est de faire émerger de nouvelles manières de faire et il n'y a que l'Homme qui puisse en être capable. Il va donc falloir réfléchir au climat de travail dans lequel un acteur est amené à devenir un inventeur, un innovateur... La question du sens que peut avoir l'acteur par rapport à son activité devient ainsi essentielle, non pas pour des raisons sociales, mais pour des raisons économiques. Il n'y a que l'opérateur qui pourra inventer une autre manière de faire à l'endroit où il est, à condition de prendre du plaisir à ce qu'il fait, et de trouver du sens dans l'activité qu'il réalise. Nous sommes donc amenés à déplacer notre curseur sur le facteur humain et à en modifier en conséquence l'organisation dans le cadre de cette économie de la connaissance.

Nous sommes loin du compte aujourd'hui dans un contexte quasiment inverse où il y a une montée inquiétante de la souffrance au travail et du « non sens » pour les travailleurs vis-à-vis de leurs activités de travail.

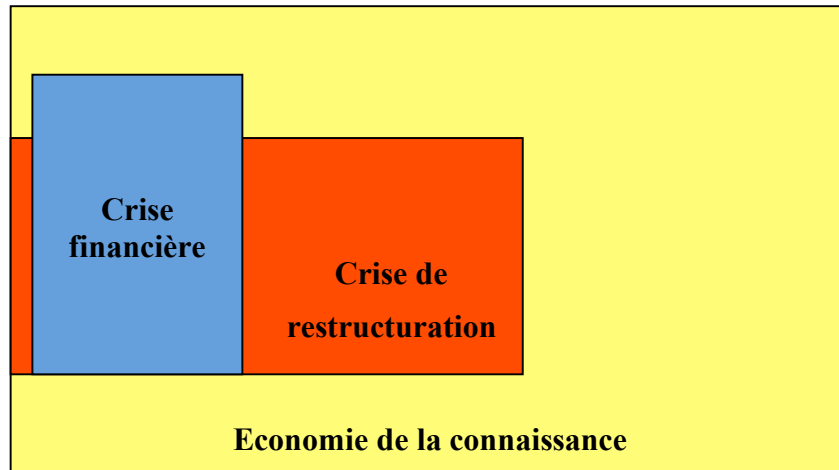
Quelques mots sur cette économie fondée sur la connaissance, puisqu'il s'agit d'une nouvelle révolution managériale à laquelle nous devons faire face. Quelques chercheurs essaient de décrypter ce qu'est cette économie de la connaissance, et parmi eux Dominique Foray, directeur du Collège du management de l'innovation à l'EPFL de Lausanne, qui en donne une description extrêmement intéressante, à partir de laquelle nous essayons d'inventer des règles du jeu managériales qui soient adaptées à ce contexte économique. La transformation fondamentale c'est que, ce qui est le cœur de l'économie, ce qui est le facteur de production essentiel n'est ni le capital, ni le travail, mais le changement. Deuxièmement, c'est que les entreprises vont être obligées d'une manière permanente de

faire émerger des pratiques individuelles et collectives plus performantes. Cela paraît trivial mais cela ne l'est absolument pas. Cela renvoie à deux problèmes clés qui sont des goulots d'étranglements : cela renvoie d'abord à la capacité à codifier les connaissances pratiques ou tacites, c'est-à-dire à savoir ce qui se passe dans l'entreprise (ce que font les opérateurs et comment ils le font), comment ces connaissances peuvent être évaluées, capitalisées, et comparées avec ce qui se fait ailleurs dans le but d'améliorer les performances. D'autre part, cela renvoie à la capacité à intégrer dans les pratiques les résultats de la recherche et du développement. Ces deux capacités renvoient à des caractéristiques très précises du facteur humain dans l'organisation. Et on pourrait parler de pré-requis en rapport avec le facteur humain, pour qu'effectivement un acteur se mette dans ce type de posture. Cela implique un niveau d'engagement extrêmement élevé des acteurs dans leur activité. Cela veut dire une mise en cohérence entre la vie personnelle et la vie professionnelle, ce que Renaud Sainsaulieu appelle le "modèle affinitaire". Cela veut dire aussi une capacité à trouver un sens dans l'activité et une réalisation de soi dans l'activité. Cela veut dire un certain rapport au travail. Lorsque j'entends François Hubault nous parler de la subjectivation et des différents sens que peut prendre l'activité pour un acteur, son niveau d'engagement, je trouve qu'il y a des proximités très importantes entre ces pré-requis au facteur humain et un certain nombre de réflexions qui sont liées à l'ergonomie ou à l'ergologie. Tout ceci renvoie à une première crise, une stabilisation du régime capitaliste sur une longue durée.

Il y a ensuite une deuxième crise, à un autre niveau : une crise de restructuration industrielle. On a connu ce type de crise il y a vingt ans avec la sidérurgie, on la connaît aujourd'hui avec l'automobile. Ce sont des crises cycliques.

Enfin, une troisième crise vient se rajouter, qui n'était pas prévue : la crise financière. La crise de la restructuration automobile ne pouvait pas être évitée, pas plus que la crise de la restructuration sidérurgique. Mais la crise financière pouvait être évitée : c'est une crise complètement artificielle, créée sur le marché financier et immobilier et qu'on aurait pu éviter avec des règles de bonne conduite, ce qui veut dire qu'elle se reproduira si l'on n'arrive pas à faire émerger ces règles de bonne conduite. C'est un véritable tsunami sur l'économie réelle qui va provoquer une accélération de l'introduction des entreprises dans l'économie de la connaissance.

Donc il y a trois crises, et trois registres en termes de réponse pour l'entreprise aujourd'hui. On peut représenter par un schéma ces trois crises : un cadre général qui est l'économie de la connaissance avec de nouvelles règles du jeu managériales, une crise de restructuration industrielle en son sein, et puis la crise financière qui vient accélérer le processus.



3. Ergonomie et modèle managérial

Alors, quelles conséquences pour l'ergonomie ? J'ai le sentiment, après vous avoir écoutés, que lorsque l'on regarde le modèle H (modèle de l'économie de la production de masse) et l'ergonomie, on est dans une logique d'affrontement et de rapports de force, et j'ai trouvé que l'intervention de Serge Dufour et Karine Chassaing reflétait tout à fait ce problème.

Dans le cadre d'un modèle J, c'est-à-dire le modèle Toyota, qui peut se caractériser par le Lean Manufacturing, on est plutôt dans une logique de compromis, de négociation. Alexandre Morais, ce matin, et Sophie Aubert, hier, sont complètement dans cette logique, qui permet de travailler : on travaille, on négocie sa place, ce qui met du temps, mais après on arrive à construire des choses ensemble en termes de compromis.

Enfin, avec le nouveau modèle (que l'on peut appeler le modèle I), après ce que je viens de dire sur les pré-requis par rapport au facteur humain et le rôle que peut jouer ce dernier dans la création de la valeur. Cela veut dire que, dans la thèse que je défendrai ici, dans cette nouvelle économie de la connaissance, le dialogue avec l'entreprise dans ce nouveau contexte doit être beaucoup plus harmonieux que par le passé. En tout cas, nous aurons besoin de personnes qui investissent l'activité pour intégrer dans nos outils de gestion cette vision de l'activité et redonner une place essentielle au travail humain, qui lui seul peut être innovateur.

4. Les postures intrinsèques des ergonomes

Je me suis rendu compte aussi en vous écoutant qu'il y avait une variété de pratiques en matière d'ergonomie, et que ces pratiques étaient liées à des postures et que j'appelle ici des postures intrinsèques.

Première posture qui a fait des débats entre vous, c'est de savoir si l'ergonome est un expert ou si c'est plutôt quelqu'un qui co-construit des problèmes et des solutions. Là, je renvoie à l'intervention d'Isabelle Jay sur « Lean et santé ». En gestion, nous sommes sur deux paradigmes différents : il y a ce qu'on appelle le paradigme de l'aide à la décision, et de l'autre côté le paradigme de l'ingénierie organisationnelle. Ce sont deux manières assez différentes de penser la place d'un expert par rapport à un commanditaire. Donc si l'on est dans le paradigme de l'aide à la décision ou de l'expertise, l'expert s'empare du problème

du commanditaire et trouve une solution au problème qu'il communique au commanditaire et que ce dernier va mettre en œuvre pour résoudre le problème. C'est ce que l'on appelle le paradigme de la recherche opérationnelle ou de l'aide à la décision. Je renvoie à ce propos aux travaux d'Hatchuel et Weil dans leur ouvrage « L'expert et le système ». Si je travaille dans une perspective plutôt en terme d'ingénierie organisationnelle au sens de Le Moigne, dans une perspective plus constructiviste, il va y avoir une co-construction entre l'expert et le commanditaire du problème et de la solution. C'est le cas que nous avons vu chez Airbus, par exemple, où l'ergonome accepte de co-construire les outils avec le commanditaire ou avec les différents acteurs qui sont les clients de l'intervention, ou avec d'autres salariés en charge du problème dans l'entreprise. Ce sont donc deux postures qui sont différentes et qui peuvent être sous un certain angle inconciliables.

Il existe aussi d'autres postures intrinsèques parce qu'il y a des situations assez différentes. Je me suis rendu compte que ces postures-là alimentaient aussi vos confrontations, parfois des conflits un peu durs, entre l'ergonome salarié de l'entreprise et l'ergonome consultant, qui a une position particulière de tiers. Et enfin, des positions interne/externe avec les services de santé au travail, qui sont eux salariés d'une fédération patronale par exemple, et ont ainsi une position un peu interne/externe vis-à-vis de l'entreprise. Il y a donc peut-être à comprendre que nos débats, nos distensions sont peut-être aussi liées à ces postures qui sont finalement des postures différentes de l'ergonome.

Et puis il y a aussi beaucoup de débats à propos du point d'entrée de l'ergonome : d'un côté, on a eu l'intervention de Cyril Leboucher et de Stéphane Porot avec la santé. Et de l'autre côté, la position de Thierry Morlet disant que l'ergonome doit absolument participer et s'intégrer dans la performance de l'entreprise. Entre les deux, des situations intermédiaires comme la santé au travail, la santé en situation de travail, l'intégration des critères de santé dans le tableau de bord de l'entreprise, c'est-à-dire différentes strates pouvant être sources de disparité.

5. La question de la performance de l'ergonome

La question de la performance de l'ergonome a été abordée de façon linéaire. Lorsque j'ai écouté les débats autour de la question de la performance de l'ergonome, je pensais à la phrase d'Herbert Simon, gestionnaire prix Nobel d'économie, qui posait toujours la question « qui est le client ? ». Vous travaillez pour qui ? Vous produisez des connaissances pour qui ? J'ai trouvé que cette question était une préoccupation relativement absente des débats, sauf quelques interventions comme par exemple celle d'Alexandre Morais ce matin qui disait que son client, c'est PSA.

La place de l'ergonome dans la situation d'intervention est assez disparate par rapport à cette question et donc elle rejaillit sur la question de la performance. Cyril Leboucher et Stéphane Porot, disent : « on répond à la demande, mais c'est un alibi pour mettre un pied dans la porte ». Qui est le client ? Sophie Aubert chez Airbus dit « depuis quinze ans, on travaille avec des contrôleurs de gestion pour construire des outils qui intègrent l'activité ». Qui est le client ? Là aussi, je ne sais pas qui est le client, ce qui va être compliqué sur le plan de la performance, du point de vue managérial, même si c'est compliqué de décider qui est le client, car on peut avoir un client hybride avec différentes logiques. Mais néanmoins, si je ne réponds pas à cette question, je vais avoir du mal à évaluer mon intervention, la performance de mon intervention.

Alors comment peut-on évaluer la performance de l'ergonome ? Il y a eu différentes manières de le faire dans les débats. On peut simplement répondre à l'attente du

commanditaire, si on dit qu'il y a un client. On peut aussi transformer une situation de travail en intégrant des critères de santé à coût constant. On peut également transformer une situation de travail en l'orientant vers l'intention organisationnelle de l'entreprise, ce qui veut dire créer de la valeur... En mettant le curseur à ces niveaux 1, 2 ou 3, je n'évalue pas de la même manière la performance de l'ergonome, et l'ergonome n'intervient pas de la même manière dans la performance de l'organisation. L'ergonome ne se positionne pas de la même manière par rapport à la création de valeur dans l'organisation.

Cela me semble être des postures qui influent lourdement sur la performance de l'ergonome. Ce sont des registres différents et il ne faut pas les confondre. Lorsque l'on fait une évaluation, on est obligé de se mettre dans un registre et d'aller jusqu'au bout de ce registre. Une évaluation c'est mettre une boucle de rétroaction dans une action, revenir au début pour pouvoir piloter et donc former un jugement de valeur.

Pourquoi dire tout cela ? Parce qu'hier il y a eu un débat avec François Hubault suite à une intervention, sur le fait qu'il faille absolument montrer que le modèle de l'ergonome est créateur de valeur. Là aussi c'est un sacré parti pris. Cela veut dire que la transformation d'une situation de travail doit répondre à l'intention organisationnelle de l'entreprise et que c'est à cette condition-là qu'elle va devenir créatrice de valeur. Comment faire, sachant aussi que l'évaluation de la valeur est plus compliquée que celle de l'évaluation des coûts, par exemple?

6. Les modèles de l'ergonomie

On nous a proposé pendant ces trois jours un certain nombre de modèles de l'ergonomie. Jean-François Thibault nous a proposé un modèle, intéressant parce qu'utilisé aussi en gestion. J'ai essayé de trouver des ramifications mais il n'y a pas de sources communes. C'est drôle de voir qu'un modèle très similaire n'a pas les mêmes sources. Le modèle de la performance de l'entreprise proposé ce matin par François Hubault est également un modèle très simonien en termes de compréhension, et parlant pour les gestionnaires.

Je pense qu'il y aurait donc une confrontation de ces modèles à entreprendre avec les modèles gestionnaires. La revue *Finance Contrôle Stratégie* est une revue de gestionnaires dans laquelle il y a une réflexion sur tous ces problèmes de contrôle de gestion et sur la question de l'intégration de l'activité dans le contrôle de gestion. J'encourage les personnes qui créent ces modèles à publier dans ce type de revues pour qu'il y ait une acculturation, un débat autour de cela.

7. Ergonomie et contrôle de gestion

Il y a aujourd'hui une grande proximité entre les préoccupations de ces modèles et le contrôle de gestion. Il y a d'abord en stratégie une approche appelée aujourd'hui "l'approche par les ressources". Celle-ci a démarré dans les années 50 avec Edith Penrose, puis s'est poursuivie avec les travaux de Prahalad et Hamal, et puis des méthodes ABC (Activity Based Costing) et ABM (Activity Based Management), modèles de contrôle de gestion qui tentent d'intégrer l'activité. Donc vous allez trouver des contrôleurs de gestion qui seront intéressés si vous pouvez leur apporter des manières d'intégrer l'activité dans leurs réflexions, parce que ce que j'ai vu jusqu'à présent est extrêmement réducteur. A mon avis, vous avez là un apport majeur à faire, de par vos pratiques et vos concepts. Donc s'il y a une volonté de travailler ensemble et que ce modèle de l'ergonomie s'hybride ou s'acculture avec la gestion, le chantier est ouvert, et en tout cas les gestionnaires y sont

prêts. Et je pense que les entreprises sont prêtes aussi à intégrer ces réflexions parce qu'elles savent qu'elles en ont besoin. Et ce serait dommage que l'ergonomie ne prenne pas la place qu'elle devrait prendre, aussi bien dans l'entreprise que dans les sciences de gestion.

8. La question des outils de gestion

Il y a eu tout un débat autour du Lean hier, ce matin, sur la possibilité ou non de travailler en tant qu'ergonome sur la mise en œuvre de cet outil de gestion Nous réfléchissons à ces outils de gestion depuis une trentaine d'années, depuis les travaux de Michel Berry sur les technologies invisibles auxquelles faisait allusion ce matin François Hubault, en passant par les travaux d'Hatchuel et de Moisdon, de Philippe Lorino, de François de Vaujany. Et nous ne limitons pas les outils de gestion à un fichier Excel. Par exemple, un grand parapluie est un outil de gestion pour un gentil organisateur de voyage de vacances, un grand parapluie rouge qui permet de faire le ralliement à un endroit où tous les clients sont éparpillés. Ce que je veux dire, c'est qu'il n'y a pas que des tableaux de bord qui sont des outils de gestion. La conception que nous avons de l'outil de gestion est largement plus extensive que l'on peut le penser.

Sur la question de l'appropriation des transferts de technologies, je peux dire qu'aujourd'hui, tout le monde défendrait l'idée que toute tentative de transfert d'outil de gestion doit être comprise comme un processus de re-conception (Hatchuel). Je renvoie également aux travaux de Philippe Geslin. Dès qu'il y a une pratique, il y a des outils. On appelle cela outils de gestion. Il n'y a pas de différence entre les outils techniques et les outils de gestion.

Dès les années 70, Mintzberg avait montré que lorsque le manager construit sa stratégie, il le fait autant en lisant des rapports et en consultant son tableau de bord qu'en traînant dans les couloirs de l'entreprise. Et aucun manager ne se priverait de cette connaissance absolument incontournable pour construire sa stratégie. Traîner dans les couloirs, discuter, boire le café, aller voir le responsable de service... c'est comme cela aussi que s'élabore la stratégie.

Il y a eu aussi tout un débat sur la question du chiffre, de la mesure. Effectivement, on ne peut pas tout quantifier au sens de données quantitatives, mesurables. En revanche, des experts, comme mes experts polaires, peuvent me donner des chiffres extrêmement précis qui sont le fruit de trente ans d'expérience, et qui vont me permettre de travailler sur des choses très précises. Il y a des indicateurs mesurables qui sont importants et qui sont transférables. Cela ne veut pas dire que le chiffre dit tout. Mais le chiffre peut donner une orientation extrêmement importante, avec toujours la question de savoir comment je construis ce chiffre et comment je l'utilise. Je peux également utiliser des données qualitatives et non pas quantitatives, et renvoyer à des variables mesurées soit par des échelles nominales c'est-à-dire en mettant des mots sur des situations, ou des échelles ordinales (plus, moins, zéro)...

9. La performance

On a beaucoup parlé de performance d'une manière un peu structurelle, en termes de registre : performance économique, performance sociale, performance individuelle, performance collective. De l'endroit où je suis, je parlerais plutôt d'une performance organisationnelle, je parlerais d'opérations constitutives d'une organisation, qui

s'enchaînent et sont orientées par un client. C'est parce que chaque opération va être orientée vers le client, vers la satisfaction du client qu'elle va être créatrice de valeur. Et cette orientation vers le client renvoie à ce que j'ai appelé tout à l'heure, au sens de Nonaka et Takeuchi, l'intention organisationnelle. On peut décrire n'importe quelle organisation comme un enchaînement.

A propos de cette notion de performance organisationnelle, il s'agit d'une construction sociale. Cette construction ne peut se faire qu'avec une référence à une intention organisationnelle, qui permet de faire émerger un système de références, qui va lui-même permettre de formuler un jugement de valeur sur toute opération constitutive d'une organisation et cela dans une perspective de pilotage.

10. Ergonomie et économie de la connaissance

Pour conclure, la question que je vous poserais est celle de la place que va prendre l'ergonomie dans l'économie de la connaissance. Effectivement, il y a une nouvelle place du facteur humain dans la création de valeur dans l'entreprise et la construction des outils de gestion, que vous y participiez ou non, prendra comme point de départ l'activité des opérateurs. Je rappelle que piloter une organisation, en tout cas pour un gestionnaire, c'est mettre une boucle entre l'opération la plus élémentaire qui soit et la stratégie de cette même organisation.

Il semblerait donc que l'on peut distinguer deux perspectives pour l'ergonomie si elle voulait s'embarquer dans cette réflexion en termes de performance organisationnelle du point de vue d'une économie de la connaissance : soit une perspective que j'appellerais de "stratégie ergonomique" ou soit une perspective plutôt d'"ergonomie stratégique". Dans une perspective de « stratégie ergonomique », la stratégie de l'entreprise est élaborée ailleurs, et on demande à l'ergonome d'intervenir pour transformation des situations de travail dans un objectif d'amélioration de la santé, du « bien être » des travailleurs, de leurs satisfactions au travail ou pour éviter finalement les tentatives de suicide ! On peut imaginer une autre place à l'ergonomie dans la construction de la stratégie de l'entreprise : ce que nous pourrions appeler une « stratégie ergonomique ». Un deuxième niveau, beaucoup plus élevé au niveau de l'intégration de l'ergonomie vis-à-vis de la stratégie de l'entreprise et vis-à-vis de la question de la performance : il s'agit de transformer une situation de travail en l'orientant vers l'intention organisationnelle de l'entreprise c'est-à-dire vers la stratégie de l'entreprise mais en prenant comme point de départ le sens que peuvent avoir les acteurs en rapport avec leurs activités. Si l'acteur ne trouve pas le sens de son activité dans une organisation comment attendre de lui un engagement propre à inventer de nouvelles manières de faire, un comportement attendu du point de vue d'une économie de l'innovation fondée sur la connaissance ?

Elements Bibliographiques

Foray D., 2009, *L'économie de la connaissance*, La découverte, Paris.

Hatchuel A., Weil B., 1992, *L'expert et le système*, Edition Economica.

Le Moigne J.L., 1990, *La modélisation des systèmes complexes*, Editions Dunod.

Lièvre P., 2002, *Evaluer l'action sociale*, EHESP.

Lièvre P. et alii , 2006, *Management de projets, les règles de l'activité à projet*, Hermès Science Publications.

Lièvre P., 2007, *La logistique*, La Découverte.

Nonaka I. & Takeuchi H., (1995), *The knowledge-creating company*, Oxford University, Inc.

Gautier A., Lièvre P., Rix-Lièvre G., 2009, « Les obstacles en matière d'apprentissage organisationnel au sein de l'organisation de la sécurité civile, une mise en perspective en termes de gestion des ressources humaines » *Revue Politique et Management Public*, Vol 6.

Rix G., Lièvre P., 2008, "Towards a codification of practical knowledge", *Knowledge Management: Research and Practice*, 6, 225-232.

Rouquier A., Lièvre P., 2009, « Logistique et outil de gestion : la nécessité d'un dialogue », *Logistique et Management*.