

# Fil Rouge

**Fabrice Bourgeois**

Ergonome, Omnia intervention ergonomique, Paris

Durant ces trois journées, nous avons échangé nos expériences sur les effets des nouvelles formes d'organisation du travail comme le Voice picking, le Workflow, le *lean* etc. et sont apparus différents points de vue sur ce que l'on peut dire d'elles. Malgré que leurs apparitions soient justifiées par un besoin de s'affranchir du taylorisme pour des raisons de cohérence avec les nouvelles exigences économiques des marchés, un fait certain est qu'elles nous donnent à voir des traits semblables à ce que nous savons des organisations fordiennes pour lesquelles nous avons en commun des référents d'analyse et des manières d'appréhender la transformation des situations de travail.

Pour le *lean*, l'affaire semble plus compliquée tant ses promoteurs assurent une proximité avec l'ergonomie, donc avec nous. Le *lean*, incontestablement, a fait irruption dans le champ de l'ergonomie et les choix et postures déjà opérés ici et là font encore débat sous la tension de l'urgence d'une réponse un tant soit peu rassembleuse ? On remarque donc le rapport naturel que le *lean* revendique avec une ergonomie normative, reprenant à son compte un idéal de geste « bon », débarrassé de toutes contraintes pour l'opérateur, mais standardisé. On notera, encore plus précisément, la vertu que le *lean* accorde à la parole du terrain et des salariés, jamais accordée par le fordisme. Et si certains, dans ces trois journées, ont pu développer la thèse d'une opportunité à faire bouger les lignes de forces pour y être plus efficaces, plus utiles, beaucoup d'autres bouillonnent de constater une instrumentalisation de l'ergonomie, réduite à de la technique d'animation cherchant à distraire des salariés, visant à leur faire accepter un niveau d'astreinte plus important et laissant, parfois, libre cours à des formes de management pervers. Ces postures possibles traversent différemment ceux qui font du conseil en entreprise, ou sont experts CHSCT, ou encore ergonomes internes et praticiens institutionnels.

Donc la question *quoi faire* s'est posée. Faut-il se positionner avec le *lean*, ce qui pour les uns vaut participation à une entreprise d'affaiblissement de l'ergonomie et, pour les autres, une façon justement de l'empêcher ? Faut-il être contre, ce qui, pour les uns est une manière de considérer le *lean* comme un néofordisme et, pour les autres, de tourner le dos à une opportunité d'agir ? Ou encore faut-il ne pas y donner l'importance qu'on lui accorde et continuer à faire de ... l'ergonomie, évitant ainsi de mettre une lumière sur un phénomène (commercial ?) peut-être passager, en tout cas qui ne le mérite pas tant que ça ?

Toujours est-il que le développement incontestable du *lean* dans les entreprises s'impose comme une donnée qui interfère dans nos interventions et pour laquelle il faut clarifier ce que l'on a à en dire, entre nous, mais aussi vis à vis des promoteurs de *lean* (les conseils, les écoles d'ingénieurs ...), ces prescripteurs dans les entreprises et ceux dont le travail en est modifié... .

La discussion agitée que nous avons sur la posture à tenir est en fait une prolongation de la dispute historique entre, d'une part, l'ergonomie de l'activité, et d'autre part, l'ergonomie de la tâche. D'ailleurs, c'est à cette dernière que le *lean* fait référence. Et, finalement, pour cette raison, le *lean* et l'ergonomie de la tâche peuvent partager le même idéal d'une formalisation et donc d'une standardisation du bon geste à faire, le geste-tâche, celui qu'on peut inscrire dans un programme de formation et dans une prescription de mode opératoire. Et avec son principe de démarche d'amélioration continue, le *lean* peut espérer et se vanter de faire de l'ergonomie (de la tâche) dans la mesure où il prévoit que ce geste-tâche peut en devenir un autre, plus adapté. Mais cette amélioration continue est séquencée :

même si l'opérateur est appelé à « dire ce qui ne va pas », il lui est demandé de continuer avec le standard en cours et d'attendre l'arrivée du nouveau standard pour réaliser le nouveau geste plus adapté.

Or, on sait que ça ne marche pas comme ça. Le *bon geste* d'un opérateur se détermine en réponse à des situations concrètes, par des modalités gestuelles appelées à varier, à se reconfigurer. C'est une ressource que découvrent, expérimentent, éprouvent les opérateurs comme réponse aux défaillances du geste-tâche. Il n'est donc pas possible, à coup sûr, de connaître ces réponses, ces ressources à l'avance et de les prescrire dans toutes leurs caractéristiques.

Et il se trouve que la démarche d'amélioration continue proposée par le *lean*, en reposant sur cette notion de standard, ne permet pas le développement de cette ressource que nous savons décrire. Non seulement, elle ne le permet pas mais elle ne l'envisage pas. En quelque sorte, le modèle vertueux du *lean* produit, de notre point de vue, l'effet inverse recherché. Pour l'ergonomie, la ressource essentielle d'une *amélioration continue* est justement cette possibilité pour l'opérateur d'agir en pouvant s'écarter du standard, toujours insuffisant à un moment donné. Autrement dit, le désaccord avec le *lean* – s'il doit être indiqué et s'il doit faire objet de débat – concerne son modèle de l'engagement des hommes et femmes dans le travail (assez passif malgré ce que la promotion de la participation peut laisser croire) et son modèle de valorisation économique de l'activité de travail (finalement pas envisagée comme ressource).

Ce qui fait entente tout de même entre nous, c'est une urgence à redonner de la visibilité à ce que sait faire l'ergonomie. D'abord parce que les entreprises ont effectivement tendance à réclamer une ergonomie normative aux côtés du *lean*, notamment pour sa rapidité d'action. Beaucoup d'ergonomes internes dans les entreprises ont à se démener avec cette manière d'envisager l'ergonomie. En effet, l'énoncé de recommandations *a priori* est forcément plus rapide que la démarche clinique. Et à cette vitesse que tout le monde a identifiée, les opérateurs engagés dans les démarches participatives sont logés à la même enseigne, invités à se prononcer rapidement sur les solutions. Prenons cet exemple d'un animateur *lean* dans une entreprise qui illustre ce qu'était pour lui la participation : « *les opérateurs ont indiqué une machine inutilisée et elle a été enlevée* ». Il rend compte d'une dynamique de transformation qui se veut vertueuse et gagnante pour tous. L'idée est qu'en se débarrassant de cette machine inutile, on se débarrasse d'un gaspillage, on crée les conditions d'une meilleure rentabilité et on améliore les conditions de travail. Tout le monde est censé y avoir trouvé son compte. La solution est supposée indiscutable. Le doute n'existe pas. Pourtant, l'hypothèse d'une raison qui ferait que cette machine pourrait être une ressource aurait pu être vérifiée. Il en est de même des stéréotypes d'efficacité, comme la chasse aux déplacements, issus directement d'une représentation de ce qui fait « mauvaises conditions de travail ». L'ergonomie normative est alors réduite à renseigner le seul engagement physique du travail. Les traitements d'informations, les capacités d'analyse et d'initiative, la dimension subjective mobilisés dans l'activité de travail... sont des dimensions totalement ignorées.

Impliquer l'ergonomie dans tout ça, pas clair pour moi et familier Impliquer ? c'est déjà mettre en défaut ces stéréotypes d'efficacité. Et c'est possible. Ce qui est étonnant, c'est que le *lean*, en tant que doctrine, donne à voir une certaine souplesse que ces applications stéréotypées ne laissent pas imaginer. Je prends l'exemple de cette entreprise qui déployait le *lean* depuis 10 ans de façon assez stricte. Mais ça ne marchait pas très bien : beaucoup de TMS, beaucoup de turn-over, d'absentéisme perlé. D'entrée de jeu, nous avons été mis dans un chantier Kaizen de trois jours. L'animateur nous a demandé de produire des recommandations pour le lendemain soir afin de les appliquer le troisième jour. Nous lui avons dit que ce n'était pas possible, que nous ne savions pas faire. Nous lui avons expliqué comment se déroulait une étude ergonomique et surtout pourquoi observer, analyser, prendre

du temps pour comprendre, restituer, faire des entretiens, des observations ... et que, de ce point de vue là, il ne pourrait pas, avoir grand-chose avant un mois. En lui disant cela, j'imaginai notre contrat tout juste signé prendre le chemin de la poubelle. L'animateur s'est trouvé décontenancé, regarda le responsable du système *Lean* présent à la réunion et garant de sa bonne application. Il a pris le temps de la réflexion et a fini par acquiescer. Notre temporalité et nos outils et méthodes n'ont pas été « retoqués » même si nous étions totalement en décalage avec les modalités d'application les plus courantes dans les entreprises. Cette illustration n'a pas la prétention d'être le chemin à suivre mais elle rend compte simplement d'une possibilité pour l'ergonomie de préserver son identité, de montrer sa singularité, de poursuivre son cheminement, autrement dit, pour l'ergonome, d'être *dans le métier* ???.

Mais cette façon de faire son métier a des effets lents, longs et ne va pas régler du jour au lendemain la confusion entre l'ergonomie normative et compréhensive, entre l'ergonomie de la tâche et celle de l'activité. Ce qui explique la tension dans nos discussions, c'est le sentiment d'une urgence à donner de la visibilité à ceux et celles qui sont d'ores et déjà sensibles aux effets de cette confusion. Il s'agit notamment des demandes très concrètes des opérateurs concernant, par exemple, l'intérêt qu'ils ont à être présents ou non dans les chantiers Kaisen, à adhérer à la démarche participative. Ils nous demandent s'ils doivent croire ceux qui leur disent que c'est une chance d'être dans ces chantiers ou s'ils ont raison d'avoir le sentiment d'être instrumentalisés. Autrement dit, on pourrait résumer leur crainte de la façon suivante : « qu'est-ce qui nous garantit que ce que l'on va dire va être vraiment considéré comme une ressource et non comme un défaut comportemental ? » ou encore « quelle garantie a-t-on que notre contribution soit comprise et que nous ayons un droit de regard sur ce qu'il en sera fait ? ». Ces questions nous les entendons tous, lors des expertises CHSCT ou des interventions en entreprises. Et elles reposent sur l'observation commune d'une démarche participative souvent bâclée et imposée pour la pure forme. Et lorsqu'elle est orchestrée de façon sincère, il manque aux animateurs une capacité de savoir entendre, comprendre l'expertise des opérateurs et surtout y donner suite. Et si cette capacité était au rendez-vous, il reste à batailler sur la place de cette expertise, ce qu'il en est attendu dans la décision finale. Car au delà des batailles justifiées sur la valeur des déplacements, des stocks intermédiaires ... qui valent systématiquement gaspillages pour certains mais souvent ressources pour les ergonomes, il y a la bataille de ce que veut dire « travailler », ce que veut dire s'engager dans une activité de travail. Le *lean* présente fondamentalement au moins deux problèmes qui rendent finalement difficile un rapprochement « naturel » avec l'ergonomie : sa foi dans le standard et sa représentation de l'expertise (contributive) des opérateurs.

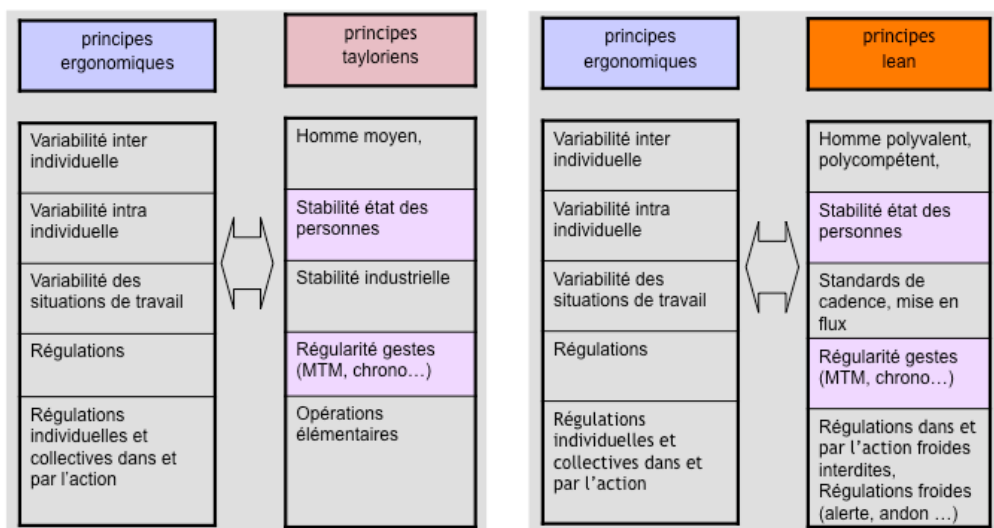
Concernant le premier problème, l'ergonomie ne saurait cautionner que le standard, aussi bien adapté qu'il soit, représente la ressource de référence pour travailler. Nous avons abandonné, il me semble, depuis longtemps, l'idée que le prescrit devait recoller en permanence au réel comme s'il s'agissait d'un simple problème de correction de lunettes. C'est plutôt au prescrit d'être d'une nature qui permet aux opérateurs de pouvoir s'en écarter pour faire face au réel. Et cette part d'aventure de part et d'autre du prescrit constitue justement la ressource du travail, sa valeur ajoutée qui permet l'atteinte des objectifs des entreprises, sous l'exigence d'une plus grande souplesse et réactivité, en veillant à ce que cela ne fasse pas atteinte aux salariés. Pour illustrer, je pense à cet échange dans ces journées entre un responsable *lean* d'une entreprise qui a mis au défi l'une d'entre nous : « *Est-ce que vous connaissez une organisation qui doit supporter des goulots d'étranglement ? ... puisque vous êtes si fort, dites nous ce qu'il en est ?* ». Dans cette invective, le postulat *lean* est le standard : l'absence de goulots d'étranglement ne peut venir que de la participation-adhésion à l'anti-gaspillage. Le postulat de l'ergonome est de dire que, parce que justement les goulots d'étranglement sont censés se produire, les marges de manœuvre de part et d'autre du standard sont justement les ressources pour y faire face.

Le second problème majeur du *lean* est sa vision de l'expertise des opérateurs. Car dans notre invective précédente, le postulat *lean* ne peut entendre le postulat de l'ergonomie s'il perdure de telles

différences sur ce que veut dire « travailler ». Le *lean* accorde une attention et une valeur à la parole des opérateurs. Mais il leur est simplement demandé de dire les difficultés rencontrées avec le standard, le plus souvent pour effectuer des corrections et, quelques fois pour en définir un nouveau. Mais le *lean* ne prévoit pas que la participation des salariés puisse permettre d'apprendre comment le standard se trouve « dépassé » au quotidien. Et dans ce cas, le projet de la participation n'est pas à la hauteur de nos espérances car il vise l'adaptation du standard à un quotidien restabilisé (qui n'existe pas) alors que l'enjeu est d'adapter ou concevoir les moyens et les ressources techniques, spatiales, organisationnelles ... correspondant à ces écarts.

Là se jouent nos métiers respectifs. Et rien n'empêche d'envisager une entente. Mais elle suppose de permettre à l'ergonomie de produire de la connaissance clinique sur le travail. Rien n'empêche aussi d'envisager que des entreprises aient le besoin d'une ergonomie compréhensive, de l'activité. Après être entrées dans une logique de déploiement du *lean* assez doctrinaire, certaines se sont trouvées embarrassées avec ce mode d'engagement et ont cherché à redisposer d'un libre arbitre. L'approche ergonomique les y a aidé. Et face aux conseils en développement *Lean*, qui ont parfois tendance à considérer l'ergonomie comme une mariée promise, il faut les inviter à revenir sur terre.

J'ai envie de reprendre la manière dont François Daniellou avait mis en correspondance les hypothèses ergonomiques et celles du taylorisme et tenter de faire le même exercice avec les hypothèses *lean*.



Le *lean* ne s'écarte pas des principes de stabilité de l'état des personnes et de la référence à l'Homme moyen du modèle taylorien auxquels nous opposons la variabilité inter et intra individuelle. Il propose par contre une qualité de polyvalence/polycompétence aux opérateurs non envisagée par Taylor mais, de fait, mal soutenue par une représentation très stable des personnes.

Le *lean* oppose la flexibilité à la stabilité industrielle et, particulièrement, le Takt time (le temps de production lissée nécessaire pour fabriquer une pièce pour un client). C'est à partir de son calcul que vont se décliner les opérations élémentaires sous des modalités de cadences variées qui donneront des simogrammes. Le « geste juste » prend place du « geste régulier ». Mais les opérations élémentaires restent les opérations élémentaires. Et, comme je l'ai indiqué plus haut, le *lean* se trompe de modèle d'activité des hommes et femmes au travail en supposant que « faire participer les opérateurs », « avoir de l'intérêt à écouter leur parole » consiste seulement à leur permettre de rendre

compte de leurs difficultés. Mais, quand il leur est demandé de proposer ce qu'il faut changer, les opérateurs ne sont pas autorisés à rendre compte de ce qu'ils ont déjà été amenés à transformer, les alternatives au standard qu'ils ont déjà mis à l'épreuve, expérimentées, développées. Comme si l'invitation faite aux opérateurs de s'adresser aux prescripteurs (à un niveau de « régulations froides ») pouvait avoir du sens sans reconnaître à ces opérateurs l'expérience de faire face à ce qui résiste (au niveau des « régulations chaudes »). Dans sa forme appliquée mais aussi dans la compréhension de ceux qui le déploient dans les entreprises, le *lean* ne prévoit pas cette possibilité d'initiatives. Au contraire, elle est considérée comme un défaut, une erreur de comportement. C'est probablement sur ce point que les promesses du *lean* ne convainquent pas les utilisateurs finaux. La promesse de l'opérateur qui peut penser - puisqu'il est écouté - prend effectivement le contrepied de l'opérateur taylorien qui n'a pas besoin de penser - puisque que tout a été pensé pour lui. Mais de quelle pensée s'agit-il ? Une pensée empêchée de s'appuyer sur l'expérience de l'action, ce qui constitue une pauvre consolation, un moyen faible de se défaire du taylorisme et un renoncement à ce que représente l'effet utile du travail. Et les promoteurs et déployeurs du *lean* sont alors dans l'impossibilité (ou le déni) de comprendre les liens entre cet empêchement dans l'action, les effets sur la santé tant physique que psychique et la dénonciation de l'intensification du travail.

En conséquence, on voit mal à quoi ressemblerait cette spontanéité de l'ergonomie à se mélanger dans le *lean*. Il faut rendre plus visible cette capacité propre de l'ergonomie à montrer ces contradictions, ces contresens. Apparemment, le *lean* ne sait pas les repérer parce qu'il se trompe de postulats ou, c'est aussi possible, ne veut pas les voir, parce que cela l'arrange.

Un participant à ces journées m'a interpellé : « *Est-ce qu'on est vraiment légitimes de critiquer le lean comme une forme de croyance quasi religieuse, alors que notre propre communauté se caractérise par une forte conviction qu'on pourrait aussi apparenter à de la croyance ?* ». Certes, nous avons une forte conviction et heureusement. Ce n'est pas là le problème. Mais il y a quand même une différence de taille entre une démarche correspondant à un choix, un cheminement personnel qui nous a amené à devenir ergonome comme d'autres deviennent architecte, menuisier etc... et une démarche, je dirai, imposée. Ceux qui nous parlent de leur foi dans le *lean* n'ont pas vraiment d'autres choix. Pour être dans la compétition, il faut changer et suivre le meilleur, nous disent-ils. Et tous citent quasi exclusivement le modèle du TPS (Toyota Productive Système) qui se passe de main en main, de bouche à oreille. Le choix n'est pas très large et d'ailleurs, pour s'en défendre, les conseils ou les enseignants dans les écoles d'ingénieurs préfèrent parler d'*excellence opérationnelle* afin d'éviter la référence systématique au *lean* et à Toyota.

En quelque sorte, considérons que nous avons à continuer à faire notre métier, *lean* ou pas *lean*. Par contre, ces journées montrent, l'intérêt d'une vigilance à expliquer notre métier, notre angle de vue, notre posture, notre valeur ajoutée. Elles montrent aussi un besoin de vision plus claire de la question de la performance.

Qu'avons-nous à dire de la performance ? Je pense qu'il faut repartir des questions de définition de l'ergonomie. Il y en a deux, les plus officielles.

La définition de la SELF : *C'est la recherche, pratique et enseignement des connaissances sur l'homme au travail et sur les organisations dans la perspective d'une meilleure adaptation des moyens et des milieux de travail et de vie des personnes dans l'objectif, d'une part, d'assurer la santé, le bien-être, la sécurité et le développement des personnes, d'autre part, la qualité, la fiabilité et l'efficacité de leur activité.*

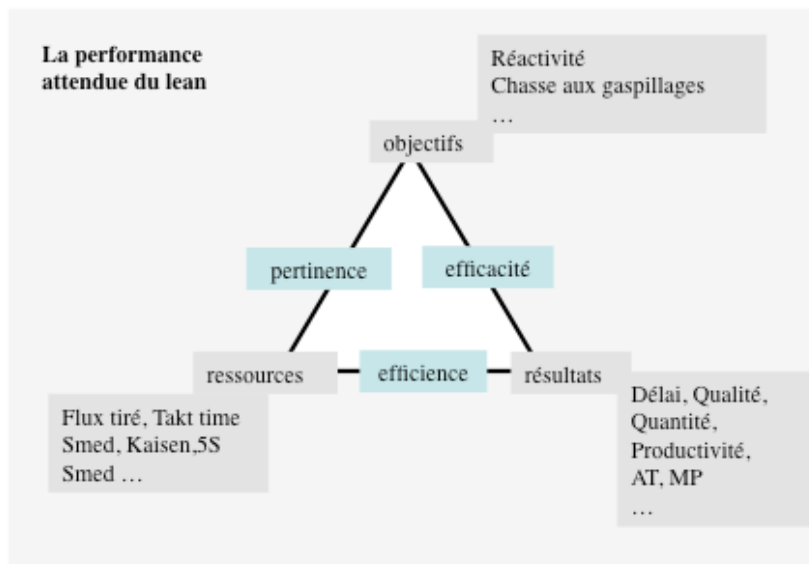
La définition de l'IEA (Association Internationale d'Ergonomie) : *L'ergonomie (ou Human Factors) est la discipline scientifique qui vise la compréhension fondamentale des interactions entre les humains et les*

autres composantes d'un système. C'est la profession qui applique principes théoriques, donnés et méthodes en vue d'optimiser le bien-être des personnes et la performance globale des systèmes.

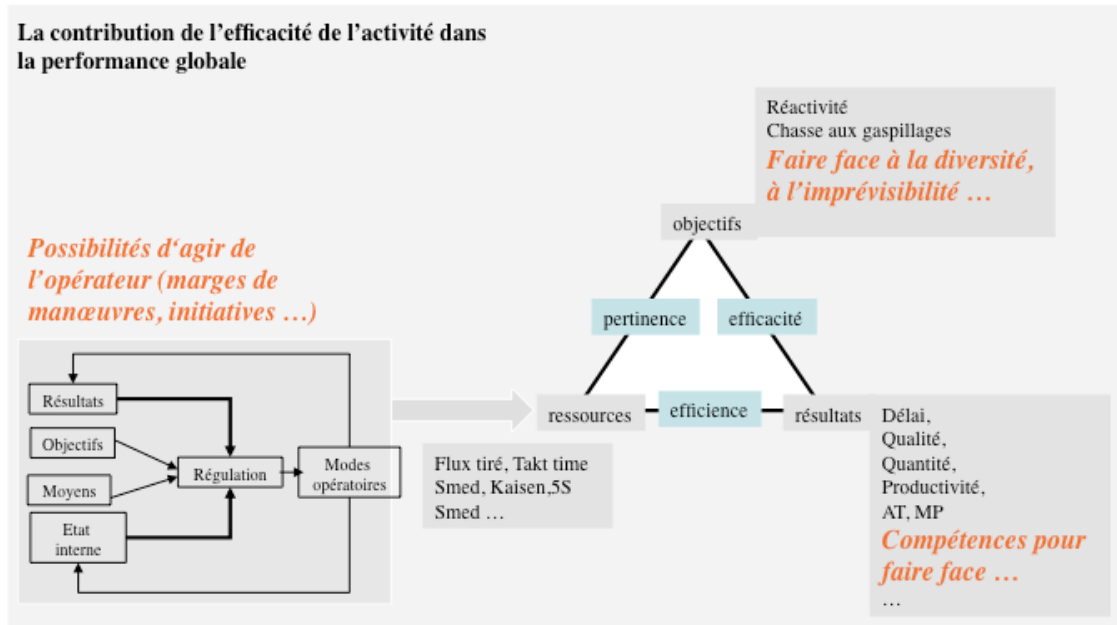
Ces deux définitions interrogent parce quelles peuvent induire une confusion. Deux enjeux y sont formulés : la santé et la performance. Concernant l'enjeu de santé, les deux définitions correspondent plus ou moins même si la définition de la SELF est plus intéressante et beaucoup plus précise.

Par contre, sur la question de la performance, les deux définitions ne disent pas tout à fait la même chose. Celle de la SELF confie à l'ergonomie la mise en évidence de l'efficacité de l'activité ainsi que des conditions par lesquelles les opérateurs y parviennent et les effets sur leur santé. L'efficacité de l'activité y est présentée comme une composante de la performance. Dans la définition de l'IEA, elle n'est pas représentée et l'ergonomie est envisagée dans une contribution, de fait imprécise, à la performance globale des systèmes comme si une étape était *shuntée*, étape importante puisqu'elle accorde à l'activité d'être très concrètement une ressource contributive à la performance globale. Et reconnaître cette ressource comme une composante en soi de la performance, c'est forcément envisager les modalités de la participation des salariés dans la conception des systèmes de travail. autrement que ce que le *lean* nous a donné à voir jusqu'à présent.

Je vais reprendre le modèle du gestionnaire emprunté à François Hubault.



La contribution de l'efficacité de l'activité dans la performance globale peut s'illustrer de cette manière là :



Le modèle de l'activité de travail, représentée dans cette figure par les régulations, est une des ressources, de fait, dont dispose l'entreprise. Cependant, elle n'envisage pas l'effet utile du travail sous cette forme. Pourtant c'est bien ce modèle qui est à l'œuvre dans le déploiement de l'activité. Son efficacité est directement liée aux *possibilités d'agir* de l'opérateur (marges de manœuvres, prises d'initiatives ...). Les résultats que peut en attendre l'entreprise sont des *compétences pour faire face* ... Et pour comprendre ce que signifient ces *compétences pour faire face*, il faut pouvoir estimer leur efficacité au regard de l'objectif qui leur correspond : *faire face à la diversité, à l'imprévisibilité*.

Or, si le *lean* est considéré par les entreprises industrielles et de services comme le nouveau modèle de rentabilité qui correspond le mieux aux exigences de flexibilité et de réactivité des marchés, les ressources qu'il déploie (takt time, kaisen, 5S...), notamment avec la constante du standard, renoncent à la prise en charge, en temps réel, de la diversité et de l'imprévisibilité des situations concrètes de travail. On reste assez massivement dans le mythe de la maîtrise de la stabilité des situations de production. Et, comme il se doit, c'est l'activité de travail qui prend en charge la diversité et l'imprévisibilité. Si cela n'est pas compris et admis dans les entreprises et par le système *lean*, alors les manières dont les opérateurs s'en sortent avec cette prise en charge fabriquent de la désillusion, de l'hyper-sollicitation, de la fatigue ... et des effets sur la santé et les conflits que l'on connaît.

Pour que l'ergonomie soit remise à sa place et que son apport soit mieux perçu, il faut continuer les échanges sur la pratique et sur les référents notionnels, entre nous mais aussi avec les promoteurs et prescripteurs du *lean*, les opérateurs, leurs représentants. Il faut rester nous-même. Il n'y a pas de raisons de se soumettre à des exigences temporelles comme les trois jours d'un chantier Kaizen, parce que nous savons qu'elles sont contre-productives. Pas plus qu'il n'y a de raisons de renoncer à déployer notre méthodologie et nos outils d'analyse dans un chantier kaizen. C'est le paradoxe du *lean* : sa rigidité pouvant être très nocive et sa potentialité de souplesse. Pour autant, ça ne fait pas du *lean* un ennemi ou un ami, mais un dispositif à un moment donné, avec lequel il faut continuer de faire notre métier.

La chose étant dite et la tentation de récupération de l'ergonomie par le *lean* étant réduite à une grossière méprise, ces journées nous invitent à remettre au premier plan des chantiers nous concernant. D'abord un chantier sur notre positionnement vis à vis de la performance. Puis, peut-être, un chantier sur notre approche de la participation des opérateurs qui ne ressemble en rien à une technique d'animation à l'adhésion. La participation est un processus complexe mais gérable, d'une part d'élaboration des conditions pour chacun, et plus encore pour les opérateurs, de rendre compte de son expertise, de sa propre contribution à la performance et, d'autre part, de délibération. Dans ce processus, où le travail a une place centrale, l'ergonome a un rôle très important d'instructeur, au double sens d'instruire des connaissances (pédagogie) et d'instruire des faits (interprétation). C'est un processus de contrôle, y compris pour les opérateurs, dans lequel chacun doit pouvoir conserver un libre arbitre par rapport aux choix de transformation. Chacun doit pouvoir exercer un droit de vigilance vis à vis des conclusions. Dans la même veine, il faut aussi prendre soin d'accompagner « techniquement » les salariés sur ce qui peut être dit sans risque de stigmatisation ou de répression. Effectivement, leur inquiétude est de révéler des choses qui sont « en dehors des clous » et pour lesquelles ils risquent d'être sanctionnés. Il faut leur permettre d'utiliser une méthodologie et un outillage propres à développer leur propre conviction. Dans un registre proche, le CHSCT doit aussi pouvoir instruire la critique afin d'arbitrer entre deux options : agir sur les transformations nécessaires de la nouvelle organisation ou s'y opposer.

Un autre chantier concerne une meilleure lisibilité de la notion de « marge de manœuvre », de « régulation chaude », de « libre arbitre », cette dernière notion étant souvent présente chez nos interlocuteurs du *lean*. La liste n'est pas exhaustive mais je pense à un dernier chantier sur nos modalités de transfert de connaissances dans l'entreprise, particulièrement aux prescripteurs. Il va bien falloir les aider « techniquement » à ne pas craindre d'intégrer les *marges de manœuvre* dans la conception alors qu'ils sont évalués sur la qualité de leurs standards. On ne peut pas simplement se contenter de les interpeller. Je pense qu'il y a un gros travail, déjà commencé, mais à continuer sur le développement de méthodes et outils autorisant une conception qui peut renoncer à la nécessité de tout pré-écrire ou de tout formaliser en standard.

Il faut aussi répondre « techniquement » à la demande d'un système d'information qui permette de mettre en correspondance la performance globale avec des ressources plus larges que les applications standards comme *les compétences pour faire face* décrites plus haut.

Il faut aussi mieux entrer dans le processus de décision. La reconnaissance de la ressource de l'activité va dépendre de la manière dont les objectifs sont définis par le niveau stratégique dans les entreprises. Il va de soi que si l'entreprise est prête à se questionner sur ses moyens de faire face à la diversité et à l'imprévisibilité autrement qu'en recourant au mythe du « tout stabiliser » (ce qui équivaut au déploiement du standard), l'ergonomie devient utile.