

Innovation managériale : de la stratégie au travail bien fait

Sabine SUAREZ-THOMAS

Intervenante-chercheuse en sciences de gestion – Well-Done

1. Introduction

Je vais vous présenter un autre regard sur l'innovation. De mon point de vue d'intervenante-chercheuse en sciences de gestion, j'ai intitulé cette présentation : « innovation managériale : de la stratégie au travail bien fait ». Ce ne sont pas toujours des termes utilisés ou antagonistes, nous allons le voir.

Je vais commencer par des éléments de contexte, je vais vous raconter un petit peu mon histoire et comment j'en suis arrivé à faire ce que je fais, puis je poserai la question de la définition de l'innovation managériale. Ensuite, nous traiterons du fait que l'innovation managériale change en partie les façons de penser, c'est une nécessité aujourd'hui. Elle change également les façons de conduire l'action organisée, de la définition de la stratégie à la réalisation du travail. Nous verrons que c'est aussi une nécessité. Et ensuite, je poserai une question : « comment accompagner l'innovation managériale, quels objets des recherches-interventions ? ». Et enfin, je conclurai sur une discussion sur la pratique, dans le cadre d'une coopération ergonomiste – gestionnaire, cela par une réflexivité de nos pratiques, à nous gestionnaires, et de nos pratiques partagées gestionnaires – ergonomes.

Ce texte a été produit dans le cadre du congrès des Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie, organisée par l'équipe d'ergonomie des systèmes complexes de Bordeaux INP en mars 2018. Il est permis d'en faire une copie papier ou digitale pour un usage pédagogique ou universitaire, en citant la source exacte du document, qui est la suivante :

Suarez-Thomas, S. (2017). Innovation managériale : de la stratégie au travail bien fait. Dans *L'innovation dans le travail : quels enjeux aujourd'hui pour la pratique de l'ergonomie ? Actes des journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie*. Bordeaux.

2. Éléments contextuels

Des éléments de contexte :

- J'ai arrêté mes études une première fois en 1994, avec une maîtrise de sciences de gestion en ressources humaines. J'ai exercé pendant 13 ans des fonctions dans les ressources humaines, soit à mon compte, soit en tant que salariée, en industrie dans une fonderie, ou dans l'insertion et l'économie sociale et solidaire.
- En 2007, j'ai entendu beaucoup de plaintes sur des souffrances, sur du mal-être au travail auxquelles je ne savais pas répondre. J'ai moi-même souhaité changer, car ce n'était plus tenable en termes de santé pour moi et de plaisir de travailler. J'ai arrêté l'économie sociale et solidaire et je suis retournée à mon deuxième métier qui était celui de consultante en création d'entreprise. J'ai travaillé pour la chambre de commerce de Bordeaux pendant 2 ans, jusqu'en 2009, où je faisais des formations et de l'accompagnement à la création d'entreprise. En 2 ans, j'ai assisté à un changement complet du type de public dans la salle : au début, il y avait beaucoup de gens qui créaient leur micro-entreprise, car ils ne parvenaient pas à trouver du travail. C'était des pizzerias ambulantes, des petites choses. À la fin, j'avais une majorité de cadres supérieurs qui venaient, car ils ne supportaient plus leur entreprise, ils ne supportaient plus de travailler en entreprise, cela me renvoyait à la problématique de ce qu'on appelait à l'époque : les risques psychosociaux. J'ai eu envie de comprendre, en pensant que c'était au niveau de la gestion que ça n'allait pas.
- J'ai réenclenché un cycle d'études en master 2 recherche en Direction administrative et financière. J'avais besoin de réactualiser mes connaissances et de les élargir à quelque chose de plus puissant dans l'entreprise, voire la finance. Ensuite, j'ai fait une thèse sur la prévention des RPS qui était l'intention de recherche initiale.

Je suis partie de cette intention de recherche sur un terrain : il y avait 35-40 salariés, c'était un cabinet-conseil. J'ai cherché à construire un modèle de prévention du risque psychosocial pour le gestionnaire. Ça n'a pas fonctionné, j'ai été coincée, car l'approche par les risques ne me permettait pas d'avancer. Identifier les facteurs, c'était faisable. Ensuite, essayer d'agir sur les facteurs, ça devenait très compliqué, car il était impossible de neutraliser les autres facteurs. Intervenir sur un facteur, ça ne permettait pas d'aller plus loin. Par contre, dans le cadre du diagnostic, quelque chose m'a frappée : les gens me disaient, personne ne sait ce que je fais et tout le monde s'en fiche. Je me suis dit « mais

qu'est-ce qu'ils font les gens ? Ils travaillent ! ». Je me suis demandée ce qu'était le travail et je me suis aperçue qu'en tant que gestionnaire, je ne savais pas ce qu'il était. Nous allons y revenir.

À partir de cette recherche et de cette thèse, j'ai souhaité continuer les interventions. Je suis intervenante-chercheuse, docteure en sciences de gestion, et j'interviens dans une structure privée. Je suis appelée sur des questions qui vont être très différentes : soit sur des diagnostics organisationnels avec des demandes santé et des demandes RPS, soit parce que les salariés, malgré tout ce qu'on fait pour eux, veulent qu'on reparle de la politique de rémunération. Dans une entreprise, le directeur disait « ils vont mal, car ils ne se sont pas mis en capacité d'être créatif, alors qu'on a libéré l'entreprise ». Nous allons y revenir également.

Je souhaite vous proposer de partager avec vous ma pratique de façon assez générale. Je n'ai pas choisi d'intervention, mais je vous présente une réflexion assez générale en partant du point de vue du gestionnaire.

3. Manager, qu'est-ce que ça veut dire ? Qu'est-ce que l'innovation managériale ?

3.1. Manager, qu'est-ce que ça veut dire ?

C'est un terme qu'on emploie énormément et un peu à toutes les sauces. Les tâches du manager consistaient, en 1916, et consistent toujours à « planifier » ; « organiser » ; « diriger » ; « coordonner » et « contrôler » (Fayol, 1916). En 2011, Mintzberg nous dit que ça n'a pas changé. Ça n'a pas évolué alors qu'on sait combien tout le reste a évolué. Ce qu'on demande au manager, c'est d'arriver à susciter des comportements adéquats grâce à l'adhésion aux projets et aux modes de fonctionnement de la structure. Voilà ce que c'est Manager.

Je vais ensuite utiliser indifféremment management ou gestion, car c'est la même chose. Le terme management porte peut-être le fait qu'il y a mondialisation, globalisation et qu'on a intégré beaucoup d'anglicismes. Mais c'est la même chose.

3.2. Qu'est-ce que l'Innovation managériale ?

L'innovation managériale est définie par Albert David – professeur en sciences de gestion : « Par analogie avec la définition classique de l'innovation, nous pouvons dire qu'une innovation managériale est une invention de management qui a réussi – au sens d'un minimum de reconnaissance et d'adoption – et qui change au moins en partie les façons de penser et de conduire l'action organisée » (2013). On voit bien le processus dont nous parlait Viviane Folcher hier et des effets qui sont des évolutions de façons de penser et de conduire l'action organisée.

On va partir du premier point de cette définition : « L'innovation managériale change en partie les façons de penser, une nécessité, mais aussi un prérequis ». Il faut qu'il y ait au moins l'envie de changer ces façons de penser. Je vous propose une définition d'un gestionnaire, qui fait référence en sciences de gestion, celle de Peretti issue de la discipline de gestion des ressources humaines. Je vous propose de reprendre toutes ces parties avec un autre regard davantage ergonomique, sauf pour le premier point.

Y compris dans la façon de penser... L'innovation managériale

« L'innovation managériale repose sur :

- la capacité à se différencier des concurrents,
- la capacité à favoriser les comportements agiles de manière à s'adapter aux changements,
- la capacité à attirer et retenir les collaborateurs engagés et passionnés

L'innovation managériale consiste à répondre à de nombreux défis :

- le développement de l'agilité,
- le renforcement du plaisir et du bien-être au travail,
- la valorisation de la collaboration, de la cohésion, de l'intelligence collective, - l'instauration de relations basées sur la confiance,
- la stimulation des comportements innovants,
- l'amélioration de l'engagement et la fidélisation... ». (Frimousse, Peretti 2016)

L'innovation managériale repose sur :

- faire de la stratégie
- l'existence de marges de manœuvre situationnelles (Coutarel, Vezina N, Caroly et Daniellou, 2015); l'existence de collectifs de travail
- l'attractivité probable d'une entreprise où il n'est pas besoin de lutter contre le système et contre soi pour travailler (Clot, 2006)

L'innovation managériale repose et doit permettre:

- Le développement des personnes qui travaillent (Falzon, 2013)
- La non-entrave de la coopération *via* les collectifs de travail et la régulation conjointe (Reynaud, 1997)
- Le développement des capacités (Arnoud, 2013)
- L'augmentation du pouvoir d'agir (Clot, 2010)



3.3. Les sciences de gestion et le travail

Les sciences de gestion et le travail ont une relation assez particulière. Le travail, Johann Petit l'a rappelé, semble avoir disparu des préoccupations managériales, au-delà de la tâche qui est à réaliser. La disparition du travail est à peu près datée de la même période où l'injonction d'innover à tout prix en entreprise est apparue. Nous y reviendrons.

La tâche, c'est ce que l'on demande de faire dans des conditions prédéterminées pour atteindre des résultats anticipés (Guérin *et al.*, 2007). En gestion, seule l'atteinte des résultats individuels prescrits (Dejours, 2003) et rentables (Ganem, 2011) sera évaluée.

En gestion, on gère des ressources humaines, des emplois, des compétences, la connaissance, des ETP, la masse salariale, et on va gérer par la performance, par la qualité, par les projets, les processus, les coûts et désormais par l'innovation.

On a une vision qui peut être qualifiée très souvent de :

- Mécaniste (c'est le courant dominant issu de Taylor) : si les salariés mettent en œuvre les comportements définis par la hiérarchie ou les concepteurs, alors la production va sortir.
- Instrumentaliste : le comportement adapté va produire les résultats attendus. Il faut que le salarié ait les compétences ou parfois qu'il les acquière. Sinon, on le remercie et on trouve un salarié qui a ces qualités.
- Normative : les autres règles de fonctionnement de l'entreprise vont favoriser l'obtention des comportements, qui favoriseront l'atteinte des objectifs. Le non-respect de LA règle acceptable est considéré comme transgressif.

Cette vision est partagée par les directions, les managers, et parfois, par les salariés et par les syndicats dans leurs pratiques.

Les questions de formation et les conseils promulgués par de nombreux consultants génèrent ce partage de la vision, mais aussi l'individualisation du rapport salarial et les questions de règles et de normes qui vont être négociées bien souvent. On a demandé pendant longtemps aux salariés de participer, dans le cadre du management participatif. Ils se sont retrouvés à produire de la règle qui peut être institutionnalisée et les coincer. Ou alors, ils ont été invités à produire une règle qui peut convenir à la situation, mais cette règle va devoir être applicable à tous.

En fait, sur l'intégralité de mes terrains, en arrivant, je me suis rendue compte qu'il y avait énormément de psychologisme. Il s'agit d'expliquer ce qui se passe par l'aspect psychologique, par les personnalités, une focalisation sur les comportements et surtout la recherche de l'adhésion au projet. Ce sont des choses qui ne sont pas parlées, qui sont complètement intégrées.

3.4. Les ergonomes et le travail

Or, j'ai rencontré des ergonomes qui nous disent : Travailler, c'est mettre en débat une diversité de sources de prescription, établir des priorités, trier entre elles, et parfois ne pas pouvoir les satisfaire toutes tout le temps (Daniellou, 2002).

Ou encore : En contexte de travail, deux forces de régulation doivent être en tension, la *régulation autonome* et la *régulation de contrôle* pour permettre un processus collectif d'adaptation permanente

aux contraintes de l'environnement interne et externe et aux aléas dans le cadre de l'action et au sein de l'organisation (Reynaud, 1988 & 1997). Ça, c'est vraiment une préoccupation de gestionnaire, c'est un argument qui est très souvent avancé.

On nous dit aussi : La régulation autonome des collectifs va notamment donner du *pouvoir d'agir* aux sujets, des possibilités d'engagement et de création de nouvelles activités, en permettant de construire les critères du *travail bien fait* (Caroly, 2010).

Et enfin : En permettant aux opérateurs de débattre des objectifs du travail, on favorise un pouvoir d'agir essentiel à la préservation de leur santé. La problématisation et la gestion collective de la difficulté individuelle sont une clé pour la gestion des conflits intrapsychiques au travail (Petit, Daniellou et Dugué, 2011).

Je pensais que pour la préservation de la santé, il fallait que les personnes qui travaillent adoptent les bons comportements. En fait, il semblerait qu'il y ait d'autres choses. Donc la problématisation et la gestion collective de la difficulté individuelle sont une clé pour la gestion des conflits intrapsychiques au travail que sont les risques psychosociaux.

4. L'innovation managériale, une nécessité ?

Alors est-ce que l'innovation managériale, au travers du tableau très rapide que je vous ai dressé, est une nécessité ?

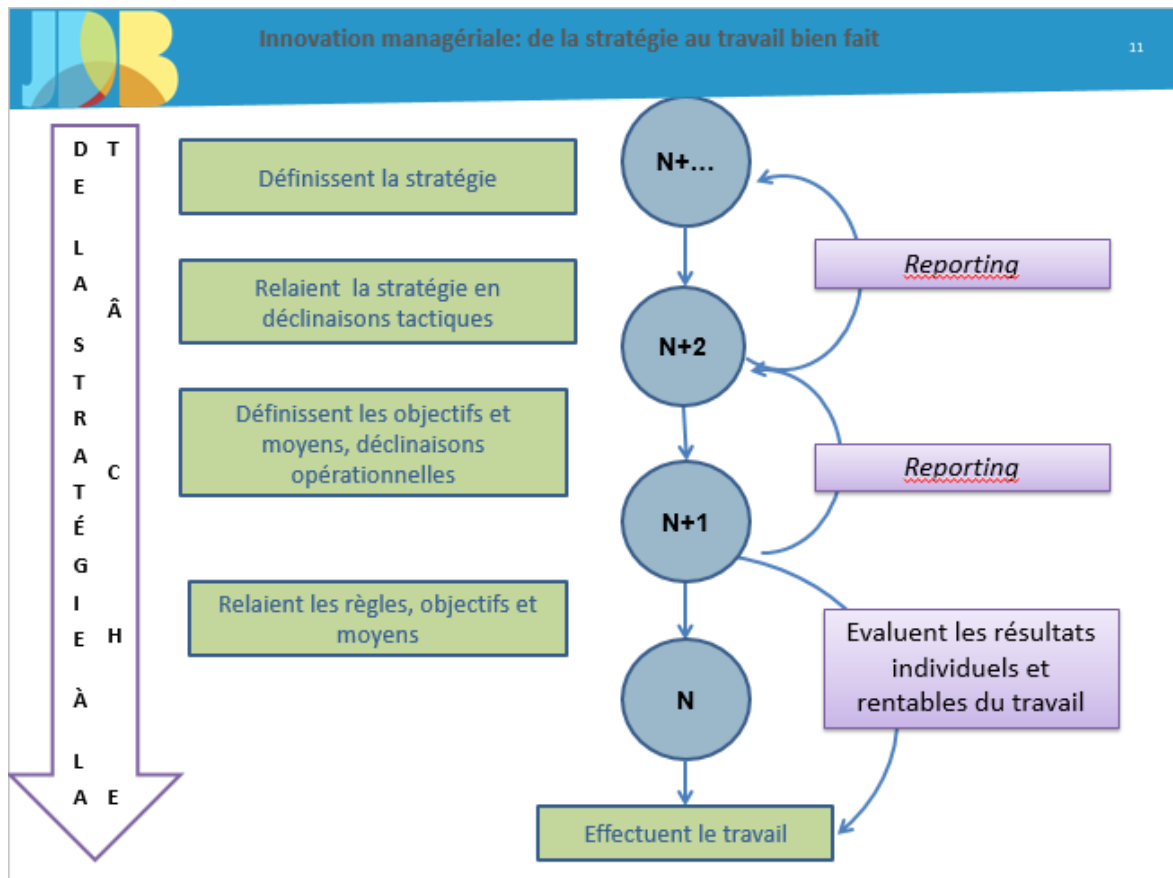
Johann a rappelé, hier, l'importance des TMS, des RPS et de la sécurité en général. Il y a des problèmes d'efficacité productive, de dégradation des situations de travail, mais aussi de situations de gestion. On a des coûts et des performances cachés au sein des entreprises, ce sont des coûts qu'on ne voit pas. On n'arrive pas à déterminer les performances qui n'auront pas lieu et qui sont exorbitantes. C'est notamment le travail d'un laboratoire en sciences de gestion à Lyon (ISEOR).

Puis, on a aussi des problèmes de gestion pure, à savoir que dans beaucoup d'entreprises, que ce soit des TPE, PME, et même parfois de grandes entreprises, on a une vacance de stratégie, c'est-à-dire qu'il n'y a pas de stratégie. On parle beaucoup de stratégie, mais en fait quand on demande qu'elle soit verbalisée, les décideurs n'y arrivent pas. Ce n'est pas parce qu'ils veulent cacher leur stratégie, mais plutôt qu'ils n'arrivent pas à la verbaliser. Parfois, ils vont présenter la roue de l'amélioration continue de Deming en disant : « c'est ça ma stratégie, c'est l'amélioration continue », mais il n'y a pas d'éléments derrière.

Puis, on a aussi un grand mimétisme institutionnel, les entreprises vont se copier les unes les autres parce que c'est très rassurant, et aussi parce que c'est soutenu par un énorme groupe de consultants qui vendent ça de façon très habile.

Ensuite, un autre problème qu'on a au niveau de la stratégie, c'est que les gens qui devraient faire de la stratégie n'en font pas. Ils passent leur temps sur le terrain à créer des solutions à des problèmes qu'ils pensent avoir identifiés. Ils produisent de la solution opérationnelle, alors que le problème est un problème de définition stratégique. Ce sont des problèmes qui sont importants et on a (cela a été rappelé hier) un primat de la rationalisation : il faut rationaliser, il faut objectiver, on quantifie tout. À partir du moment où on a quantifié, c'est la vérité, les chiffres parlent. On a un adage qui dit : « on ne gère bien que ce que l'on mesure », ce qui conduit à penser qu'il faut absolument du chiffre pour pouvoir gérer. Sauf que la rationalisation, nous dit Edgar Morin, « consiste à vouloir enfermer la réalité dans un système cohérent ». Et tout ce qui, dans la réalité, contredit ce système cohérent est écarté, oublié, mis de côté, vu comme illusion ou apparence. Donc on va l'écarter. On va le sortir du dispositif de gestion. Néanmoins sur le terrain, la réalité, le réel, les réels perdurent, il va falloir que les gens arrivent à composer avec ces réels, en marge du système de gestion. Donc ils vont être transgressifs.

Je vous ai fait un schéma pour essayer d'expliquer cela :



Les décideurs vont définir la stratégie avec les lacunes que je vous ai exposées.

Nous allons voir comment on va de la stratégie à la tâche en sciences de gestion :

- À partir de la stratégie, on va procéder à une déclinaison tactique, ça va être : Quel outil mettre en place ? Comment j'organise mes équipes ? Puis on va demander au N+2 de travailler là-dessus.
- Les N+2, avec les N+1 parfois, vont définir les objectifs, les moyens et la déclinaison opérationnelle.
- Cette déclinaison opérationnelle va permettre aux managers de proximité de prescrire le travail. Ils vont relayer les règles, les objectifs et les moyens. C'est la seule source de prescription à laquelle on a accès.
- Puis, on a les personnes qui vont effectuer le travail, qui vont réaliser la tâche.
- Là-dessus, les N+1 vont effectuer une évaluation, essentiellement individuelle, qui va porter sur l'aspect rentable de la réalisation de la tâche.
- Ensuite, on a toute une chaîne de reporting qui prend énormément de temps.

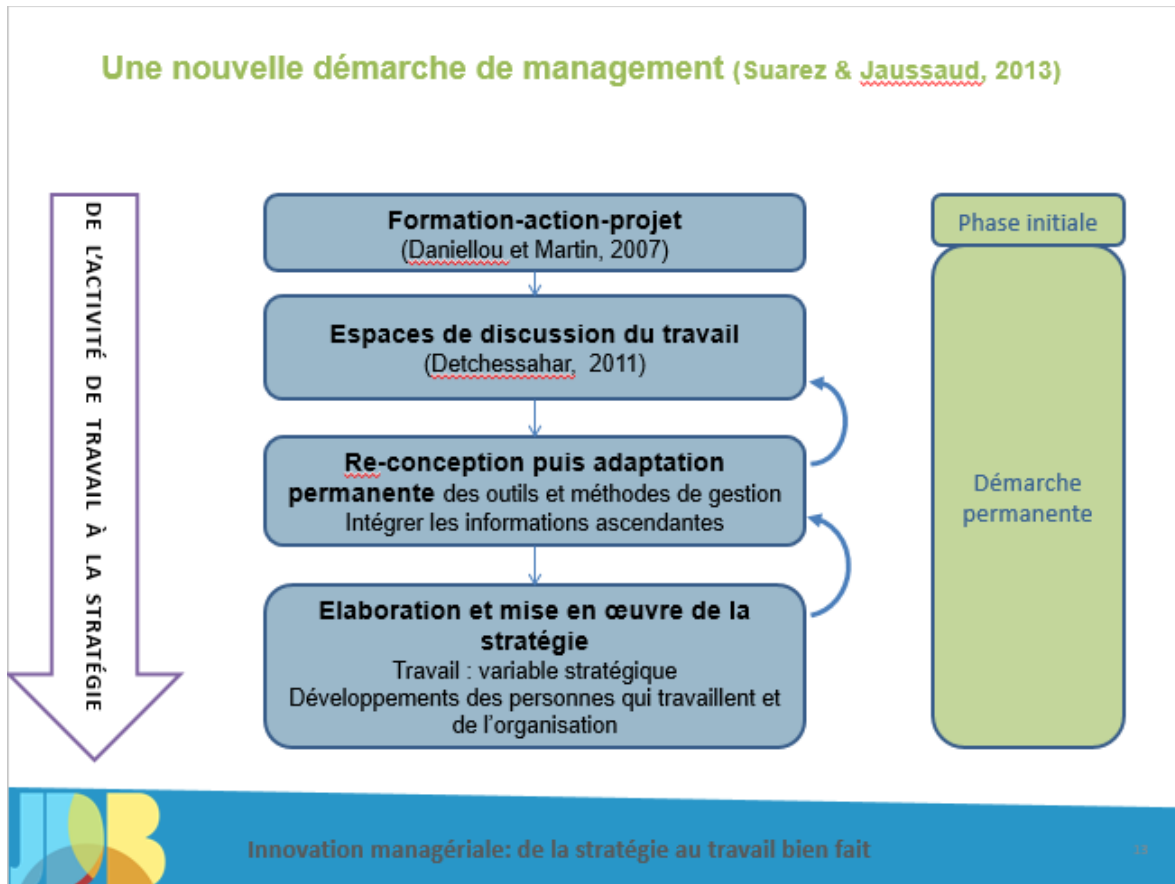
Moison nous dit que les managers sont au chevet des machines de gestion, qu'ils passent leur temps à alimenter. En fait, on a ce reporting qui, d'une part, ne reflète qu'une partie de ce qui se passe réellement, et d'autre part qui est biaisé. On l'a vu lors de plusieurs présentations : on va faire en sorte de montrer ce qui est attendu, et pas ce qui se passe réellement. Donc on va s'arranger avec les indicateurs, et on va essayer de montrer que l'on travaille bien conformément à ce qui est attendu.

Ce qui nous amène à la deuxième partie de la définition de l'Innovation managériale d'Albert David : « Comment conduire l'action différemment ? » : Est-ce qu'on peut intégrer la complexité, la multitude de rationalités, de singularités ; et est-ce qu'on peut viser le travail bien fait ?

5. Comment conduire l'action différemment ?

5.1. Une nouvelle démarche de management (Suarez & Jaussaud, 2013)

Ce sont les résultats de mes travaux doctoraux qui me permettent de présenter une nouvelle démarche de management :



Lors de chaque intervention, il y a nécessairement une phase de formation-action-projet définie comme « faire autrement ce qu'il faudrait de toute façon faire » (Daniellou et Martin, 2007).

Évidemment les gestionnaires vont gérer, les personnes qui produisent vont produire, mais il faut essayer de le faire autrement. C'est en ça que je dis que l'évolution de la pensée peut être aussi un prérequis, il faut à un moment que quelque chose se mette en place. C'est la phase initiale.

De cette phase initiale, on va pouvoir mettre en place des espaces de discussion sur le travail. Parfois, il y a un énorme travail en amont parce qu'il y a une telle défiance, il y a tellement de souffrances au sein des structures, que les gens ne vont pas se parler, et encore moins du travail. Ils ne vont pas rendre visible quelque chose qui pourrait les mettre en danger. Donc, on met en place des espaces de discussion sur le travail où on va essayer de faire se confronter et de mettre en débat les logiques de gestion et les logiques de travail, de façon à pouvoir créer des compromis. Un compromis, ça ne satisfera jamais complètement qui que ce soit, mais il permet l'action lorsque tout le monde est d'accord pour dire : à partir de ce compromis, on agit, donc on produit et on gère.

Ces espaces de discussion vont créer du compromis et ces compromis vont devoir remonter. Il va donc falloir très probablement reconcevoir, puis adapter de façon permanente les outils et les méthodes de gestion, de façon à intégrer les informations ascendantes. Cela sans oublier que parfois

l'outil de gestion peut être extrêmement contraignant, et qu'il va falloir le faire évoluer simplement parce qu'il est contraignant.

Ensuite, on va pouvoir élaborer et mettre en œuvre la stratégie, en prenant en compte le travail comme variable stratégique, et en visant le développement des personnes qui travaillent et de l'organisation. Il est tout à fait possible de viser le développement conjoint, pour moi ça me paraît même indispensable, de viser le développement conjoint des entreprises et des personnes qui travaillent.

Ensuite, cette nouvelle stratégie va probablement nécessiter une adaptation des outils de gestion. Il va falloir voir certaines choses, ou des méthodes de gestion, ce qui nécessitera ensuite un retour vers les espaces de discussion sur le travail. Là, on part de l'activité de travail pour arriver à la stratégie. On a inversé le processus.

Ce n'est pas un modèle, et ce n'est certainement pas une bonne pratique, ce sont des ingrédients, c'est un « fond de tarte ». Si je reviens sur le schéma, ce ne sont pas non plus des étapes à réaliser dans l'ordre, c'est vraiment plus un schéma de pensée qu'autre chose.

6. Le management développemental

Le management développemental, c'est une évolution dans les façons de manager :

- **Centré sur le travail** et sur la gestion des contradictions, et non sur les comportements et l'adhésion des salariés à des projets parfois inaudibles.
- L'autorité : l'**autorisation** à faire du *bon travail* (Chassaing et Daniellou, 2014 ; Detchessahar, 2011 et 2014) favorise l'augmentation des capacités (Arnoud, 2013).
- **Le contrôle** diminue en quantité et le pilotage se fait par la discussion (Detchessahar, 2011) et la régulation conjointe (Reynaud, 1997). L'évaluation est essentiellement collective (présentation de ce matin qui parlait aussi d'évaluation collective).
- Favorise **la prise de décision au niveau hiérarchique le plus bas** (Petit et al., 2011), les stratégies émergentes (Mintzberg, 1990), et conduit probablement à une diminution des coûts cachés (Savall, 1979).

Ce management développemental doit être soutenu par une évolution de la structure, par une évolution du dispositif de gestion.

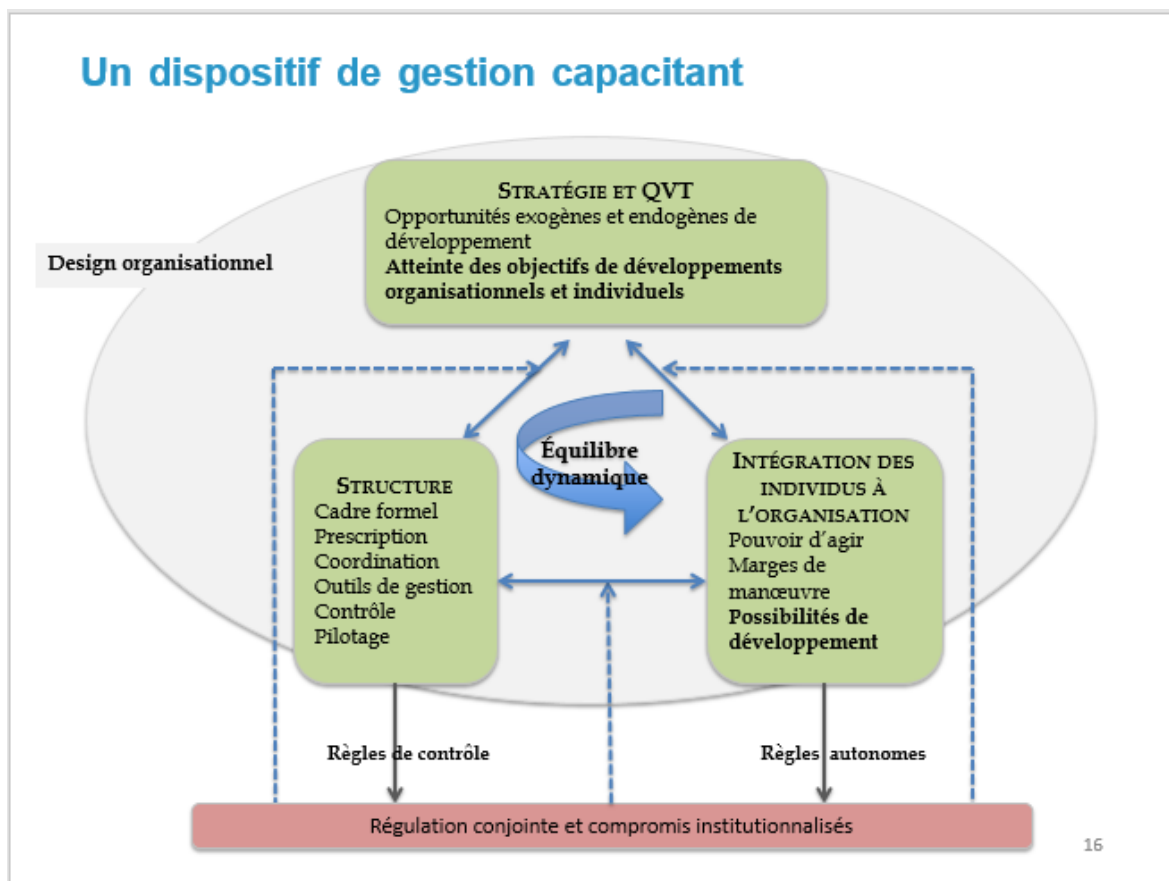
6.1. Un dispositif de gestion capacitant

Le dispositif de gestion doit devenir capacitant. J'ai croisé les travaux de J. Petit et de F.-X. de Vaujany (gestionnaire).

Voilà la définition que je vous en donne : il s'agit d'un ensemble d'éléments qui structurent l'organisation :

- Qui est porté par une intention stratégique,
- Qui est produit et géré par un collectif organisé,
- Qui permet d'intégrer les outils et les acteurs via la régulation conjointe, et dans le respect des situations de travail multiples et singulières,
- Cela pour favoriser le *travail bien fait*, qui devient facteur du succès de la stratégie et des conditions du développement conjoint des personnes qui travaillent et de l'organisation.

Si on le schématise de façon à éclairer un peu ça :



On a un design organisationnel qui part de la stratégie avec toujours l'intention de la qualité de vie au travail, telle que définie par l'accord national interprofessionnel, qui prend bien en compte les deux aspects et qui parle également de performance globale et santé, ainsi que des indicateurs gestionnaires.

Ce qui permet de dégager des opportunités exogènes et endogènes de développement, dont la visée est l'atteinte des objectifs de développement, à la fois organisationnels et individuels.

La structure perdure. De mon point de vue, il est impensable que l'on ait plus de structure. Il nous faut un cadre formel, il faut de la prescription, il faut de la coordination, il faut des outils de gestion, il faut du contrôle et il faut du pilotage.

On a également l'intégration des individus à l'organisation. On va chercher à préserver leur pouvoir d'agir, les marges de manœuvre : en somme les possibilités de développement.

La structure va produire de la règle de contrôle, les individus et les collectifs de travail vont produire de la règle autonome. Ce qui va permettre la régulation conjointe et d'institutionnaliser les compromis. On va pouvoir ensuite faire remonter ces compromis, ce qui va permettre de rechercher un équilibre dynamique. Je dis bien de rechercher, puisqu'en fait rien ne sera statique : on va passer son temps à chercher l'équilibre.

7. Discussion

7.1. Est-ce que ce que je viens de vous présenter est une Innovation managériale ?

Si on reprend la définition de David : c'est une invention, un management nouveau sur chaque terrain, dans chaque situation, fruit d'une reconception organisationnelle (Petit, Daniellou et Dugué, 2011).

La reconception organisationnelle se passe en trois phases :

- Tout d'abord, une problématisation collective des difficultés individuelles.
- Ensuite, la mise en débat de la qualité. Tout le monde est d'accord pour faire de la qualité, sauf que la qualité officielle n'est pas la définition du *travail bien fait* des collectifs.
- Enfin, une modification organisationnelle.

La deuxième question que posait la définition de David c'est : est-ce que ces inventions ont réussies sur le terrain ?

Sur le premier terrain, cela a été un échec, c'est le terrain sur lequel je suis rentrée par les risques et c'est le terrain où je ne me suis absolument pas occupée du travail du directeur. Donc, je découvrais tout ça. Ce sont probablement des pistes de réflexion.

Sur les autres terrains, c'est en cours avec des stades différents.

En tous cas, cela confirme que si les directions ne souhaitent pas penser la complexité, cela ne peut pas fonctionner. Il y a une grande acceptation par les acteurs, les personnes qui travaillent, à partir du

moment où on leur parle de leur travail réel, où on leur demande ce qu'elles font, où on s'intéresse à ce qu'elles vivent. On voit, y compris chez des cadres supérieurs et des décideurs, des évolutions profondes des façons de penser et de faire. Enfin, des diminutions assez rapides des expressions de souffrance et des manifestations de violence (en dents de scie).

Mais, Moisdon (qui est un gestionnaire) nous dit : « Qui observe les organisations sait combien, malgré les discours et même les prises de conscience, elles restent ancrées sur l'imposition des solutions et la normativité instrumentale » (Moisdon, 2005).

Toutefois, j'ai pu vérifier, en tous cas pour l'instant, que l'apport dans le travail réel et le travail prescrit, et surtout les liens entre santé et travail, si on sort du paradigme de santé au travail, font bouger les lignes de façon sensible. Les managers et les directeurs sont aussi des travailleurs. Dans la discussion, on s'aperçoit qu'il y a presque quelque chose de l'ordre de l'incorporation, ils le vivent eux aussi, et ensuite essaient de penser autrement pour les personnes qu'ils encadrent.

Toutefois, on a des jeux d'acteurs, on a des histoires enkystées, des querelles entre les gens qui peuvent être extrêmement fortes. La relation à l'inconnu est difficile pour le manager : on est formé en gestion à faire en sorte qu'il n'y ait pas d'incertitudes. C'est donc très compliqué. Le poids du mimétisme est compliqué. Par exemple : un tel a fait ça, il a payé son logiciel 80k€, ça doit être génial, je vais l'acheter, mais il ne dit surtout pas que ça ne marche pas ! car il a payé 80k€. C'est comme ça qu'on a des ERP, des progiciels de gestion, qui se diffusent.

Du coup, on nous renvoie souvent que ce n'est pas efficace. Il faut reposer la question. Cela pose des questions complexes, on n'est pas du tout habitué en gestion. Les interventions et les recherches-interventions que je mène ne proposent jamais de solutions et encore moins des solutions prêtes à gérer. Or c'est ce qu'achètent les gestionnaires. Puis, cela ne permet pas de se référer à des normes ou à de bonnes pratiques, ce qui est très rassurant pour les gestionnaires, même quand ça ne fonctionne pas.

7.2. L'interdisciplinarité ergonomiste-gestionnaire

L'interdisciplinarité ergonomiste-gestionnaire lors des interventions est vraiment précieuse. On a une grande complémentarité théorique et pratique, par exemple : l'un peut observer les situations de travail et l'autre faire une analyse de bilan, on a du coup des échanges très intéressants.

C'est aussi très intéressant, soit sur le terrain, soit entre nous, d'échanger sur une discussion de logique de travail et de logique de gestion. Ça facilite grandement l'accès aux directions, aux managers, aux subordonnés, aux IRP, aux syndicats, car on est estampillé. Peut-être à tort, l'un partie

prenante de la direction, c'est le gestionnaire, l'autre c'est l'ergonome qui va être plus près des personnes qui travaillent. Et puis, au fur et à mesure, les choses se stabilisent.

Plus les situations sont complexes, plus il y a de connaissances, plus il y a de pratiques et d'intelligence, et plus on a accès à des choses intéressantes.

7.3. Comment appréhender une demande d'intervention qui porterait sur l'innovation et non sur des sujets qui pourraient finalement être traités via l'innovation ?

Je m'explique : le gestionnaire est très friand de l'innovation pour elle-même. C'est du mimétisme, c'est de l'injonction, si vous n'innovez pas, votre entreprise va mourir. On peut être appelé sur : Venez, on a un projet d'innovation ! Alors que ce projet est assez vide. Sauf que cette innovation pour elle-même est le fruit de la financiarisation des entreprises, et c'est aussi cette financiarisation des entreprises qui a inversé le rapport capital / travail et qui a conduit à rendre le travail invisible (Gomez, 2013).

L'innovation qui est présentée comme indispensable à la survie des entreprises sert aussi à justifier des changements permanents qui visent à déstabiliser les salariés et les collectifs pour obtenir leur adhésion à des projets conçus en dehors d'eux (Linhart, 2012). L'innovation peut aussi être un levier pour poursuivre des buts, telle l'adhésion à un projet des salariés que l'intervenant ne souhaite pas soutenir. Je pense qu'il faut qu'on réfléchisse à cela aussi, lorsqu'on est appelé pour intervenir sur la mise en place d'innovation.