

Des simulations managériales aux simulations gouvernantielles : quelle participation des échelons décisionnels ?

Laurent Van Belleghem

Realwork / Plein Sens

1. Introduction

Bonjour à tous,

Je voudrais tout d'abord remercier les organisateurs de m'avoir invité à ces Journées pour discuter de la question de la participation que je voudrais aborder sous l'angle de la participation des échelons hiérarchiques et décisionnels dans l'entreprise.

Tout d'abord je rappellerai, mais cela a déjà été dit, que la participation est un principe fondamental dans le champ de la conception ergonomique qui nous intéressera plus particulièrement ici. Il existe en effet une expertise des salariés sur leur propre travail et ses conditions de réalisation qu'il faut savoir mobiliser pour mener l'instruction des choix de conception. Il y a aussi chez eux une capacité à simuler leur activité future qui peut être utilisée pour évaluer les projets et mettre ces derniers à l'épreuve de l'activité plutôt que l'inverse, comme c'est encore trop souvent le cas. Enfin, la participation offre l'occasion d'un développement de l'activité au cours même du projet qui se trouve ainsi consolidé. Ce processus permet une adhésion au projet renforcée et légitime dans la mesure où les salariés y auront effectivement contribué.

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 :

Van Belleghem, L. (2018). Des simulations managériales aux simulations gouvernantielles : quelle participation des échelons décisionnels ? Dans *Méthodes d'accompagnement et démarches participatives : nouvelles pratiques et nouveaux enjeux pour l'ergonome ? Actes des journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie*. Bordeaux.

La question se pose cependant de savoir si, dans les dispositifs participatifs que l'on met en place, tout le monde est effectivement concerné par la participation. Généralement, lorsqu'on parle de participation, celle-ci est envisagée en direction des opérateurs et des opératrices, c'est-à-dire des agents de première ligne. Les managers et décideurs sont rarement visés explicitement par les démarches participatives qui sont mises en place. Considérés souvent comme « participants de fait », notamment lors des différents groupes de travail qui peuvent être menés, ils sont plutôt invités à défendre les projets qu'à les questionner. La question se pose rarement des impacts de ces projets sur leur propre activité, ni de leur activité comme ressource à ces projets.

Ce qu'on oublie pourtant, c'est que les managers et décideurs ne sont pas prescripteurs de leurs propres situations de travail, pas plus qu'ils ne sont forcément convaincus des projets dans lesquels ils sont engagés. Au contraire, ils sont eux-mêmes en situation de subordination et de dépendance vis-à-vis d'un système qui les dépasse et sur lequel ils n'ont pas forcément la main.

Je voudrais essayer, à travers une présentation qui sera particulièrement axée sur des illustrations pratiques, de revenir sur le bien-fondé qu'il y aurait à faire participer les managers aux projets les concernant directement. De ce point de vue, la mobilisation de méthodologies comme la simulation managériale ou, par extension aux décideurs, la simulation gouvernementielle, doit y contribuer explicitement. Ces outillages méthodologiques apparaissent encore comme des propositions émergentes, mais des interventions d'ores et déjà réalisées doivent permettre d'en consolider les principes. Je vous présenterai ainsi trois illustrations d'intervention : deux porteront sur la simulation managériale, tandis que la troisième permettra d'ouvrir sur la question de la simulation gouvernementielle.

Tout d'abord, je voudrais revenir sur la question, centrale, du *travail de management*.

2. Le travail de management

Traditionnellement, le travail de management est envisagé à travers les profils des managers, c'est-à-dire à travers les qualités qui sont attendues d'eux et qu'ils sont supposés incarner, porter et mettre en œuvre, indépendamment du poste qu'ils occupent. Dès lors, les volontés d'évolution du management portent généralement sur l'évolution des managers eux-mêmes, soit individuellement (par des méthodes de formation ou de coaching par exemple), soit collectivement (par des méthodes de team-building par exemple). Ces approches sous-tendent l'idée que les managers, dans leurs manières de faire et dans leurs pratiques, ne font pas ce qu'il faudrait qu'ils fassent et qu'il leur faudrait faire évoluer leurs pratiques.

Une autre hypothèse peut être envisagée : les managers font bien leur travail (ou du moins souhaitent bien le faire) ! Ils développent pour cela des stratégies spécifiques visant la convergence des enjeux de performance avec des enjeux d'attention aux équipes dans l'objectif de préserver leur santé et leur sécurité et de contribuer à leur développement professionnel. « *Faire grandir leur équipe* » est, dans cet ordre d'idées, un de leurs objectifs les plus souvent répétés. Cependant, ces stratégies peuvent être entravées par les caractéristiques de leur situation de travail. Engagés dans des enjeux complexes et parfois contradictoires, pris entre le haut et le bas comme entre le présent et l'avenir, les voilà contrariés dans leur activité, et dans leurs qualités, par l'organisation du management à laquelle ils sont soumis.

Agir sur le management, c'est donc d'abord agir sur les situations de travail des managers, notamment en faisant explicitement de *l'organisation du management* un objet de conception. Pour l'ergonomie, cela nécessite d'une part de savoir caractériser les situations de travail des managers, par une analyse de leur activité (compréhension des logiques d'action, stratégies, entraves, etc.) et des déterminants qui la structurent (identification des missions, objectifs, périmètre d'autorité, responsabilités, horaires, moyens, effectifs, etc.), d'autre part de savoir outiller et accompagner la conception de l'organisation du management suivant l'objectif de faire évoluer les situations de travail des managers - et non les managers eux-mêmes. Une démarche de « simulation managériale » peut être envisagée à cet effet, visant à aider les entreprises et les managers à agir sur l'organisation du travail de management dans l'objectif de favoriser la mise en œuvre de logiques d'action managériales efficaces et pertinentes.

3. Agir sur l'organisation du travail de management

Agir sur l'organisation du travail de management, cela nécessite tout d'abord, pour l'ergonomie, de savoir accéder à la singularité des situations de management, en ne mobilisant, ni plus ni moins, que nos outils classiques d'ergonomes (analyse du travail, observation de l'activité, repérage des variabilités, identification des déterminants...) mais centrés spécifiquement sur les managers. Autrement dit, il s'agit de considérer les managers comme des opérateurs comme les autres. Pourtant, dès lors qu'il s'agit de management, la question des singularités semble encore s'effacer trop souvent devant les représentations a priori que l'on peut s'en faire. La littérature managériale n'y est pas étrangère et il nous faut apprendre en s'en détacher pour réaliser cette analyse singulière.

Prenons un exemple : Mathieu Detchessahar, Professeur de gestion à l'Université de Nantes, que par ailleurs j'apprécie beaucoup, affirme qu'aujourd'hui les managers sont trop éloignés du travail, empêchés qu'ils sont d'être en contact direct avec les salariés de leur équipe, parce que pris par des objectifs de suivi d'indicateurs et de reporting qui les éloignent des situations de travail qu'ils sont

supposés gérer, et donc du travail réel de leurs collaborateurs. Or, dans une des interventions que je vous présenterai tout à l'heure, la première chose que l'on peut observer est que les managers ne sont pas éloignés du terrain... mais au contraire happés par lui ! Leur difficulté est plutôt liée au fait, ici, qu'ils n'arrivent que difficilement à s'en extraire. Dès lors, la représentation préconçue d'un manager éloigné du terrain par des objectifs gestionnaires, qui a sans doute par ailleurs une réalité sociologique, n'est pas pertinente dans la singularité de la situation dont doit rendre compte ici l'ergonome. Nous avons donc intérêt, dans le domaine du management comme ailleurs, à nous affranchir des représentations génériques (fussent-elles majoritairement justes) et à revenir à nos fondamentaux d'analyse de la singularité des situations (qui ne se confondent jamais totalement avec les représentations génériques).

Ensuite, il nous faut savoir outiller et accompagner la conception de l'organisation du management, qui peut s'appuyer ici sur des simulations managériales. Celles-ci ne sont jamais que l'application d'une méthodologie classique de simulation du travail mais visant spécifiquement la simulation de l'activité des managers. Intégrée au sein d'une démarche de conduite de projet, elle doit permettre, après une analyse fine de l'activité des managers, d'élaborer des scénarios d'organisation du management et de les évaluer en les mettant à l'épreuve des logiques d'action des managers [fig. 1].

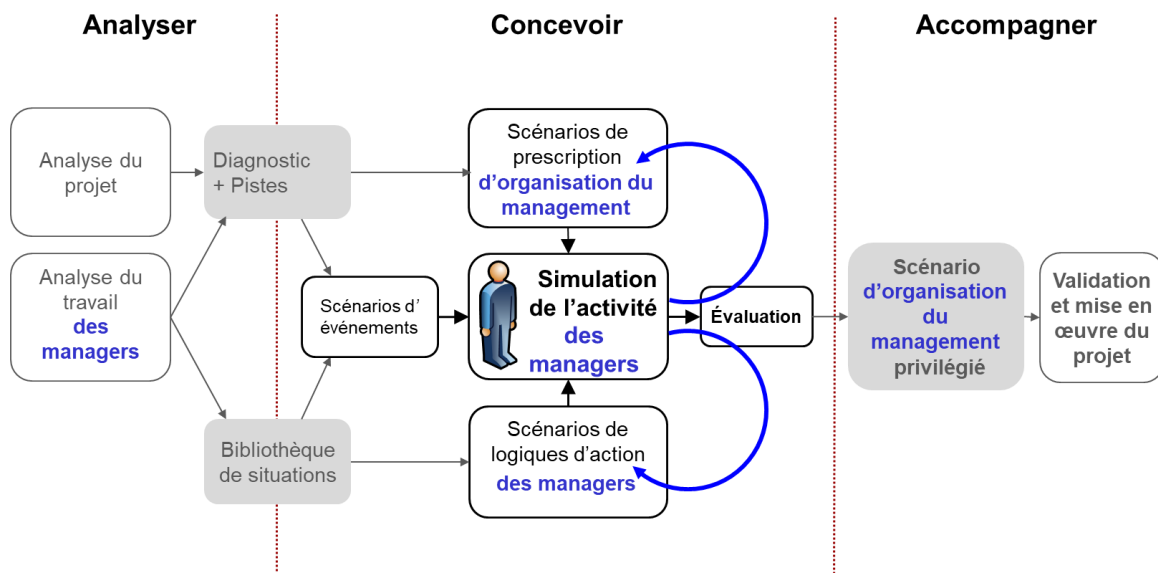


Figure 1 : Démarche de conception de l'organisation du management centrée sur la simulation de l'activité managériale¹

¹ Adapté de : Van Belleghem, L. (2018). La simulation de l'activité en conception ergonomique : acquis et perspectives. *Activités*, 15(1), 1-22.

<https://www.researchgate.net/publication/324541913> La simulation de l'activité en conception ergonomique : acquis et perspectives

Par itération, la méthodologie doit permettre d'affiner les scénarios de prescription du management et de faire évoluer les logiques d'action de managers. Il faut pour cela embarquer les managers dans le projet les concernant et construire avec eux le futur système managérial.

Je voudrais vous présenter une première illustration de ce principe.

4. Illustration 1 : La réorganisation du management d'un atelier de conditionnement

Cette illustration est tirée d'une intervention² qui a porté spécifiquement sur la réorganisation du management au sein d'un atelier de conditionnement. Ce sera l'occasion pour moi de préciser ce que j'entends par « *caractériser et agir sur l'organisation du management* », ce qui renvoie à la première boucle de rétroaction que l'on peut observer sur [la figure 1].

On se trouve ici dans un atelier de conditionnement de produits cosmétiques assez important, composé de douze lignes de conditionnement automatiques et quelques-unes semi-automatiques. Quatre chefs d'atelier (c'est d'eux dont on va parler) ont chacun la responsabilité d'un îlot de ligne. Deux responsables de service supervisent l'ensemble.

La demande vient de ces derniers, portant le constat que cette modalité d'organisation du management en îlots ne fonctionne plus suffisamment bien : les îlots de lignes sont indépendants hiérarchiquement, ce qui conduirait les managers à porter leur attention sur leur îlot, à travailler insuffisamment ensemble et à porter moins d'attention sur les projets transversaux qui les éloigneraient de leur îlot. Les demandeurs souhaitent faire évoluer les modalités d'organisation du management en décloisonnant les périmètres des chefs d'atelier actuellement divisés en îlots et à favoriser une approche du management plus transversale. D'autres enjeux sont avancés, notamment ceux visant à favoriser une présence managériale plus importante auprès des équipes et à mieux valoriser les points forts de chacun des chefs d'atelier. En effet, chaque chef d'atelier étant supposé être autonome et pluri-compétent sur tous les sujets concernant son îlot, leurs profils et compétences individuelles ne sont pas valorisées pour l'ensemble de l'atelier. Le souhait d'une intervention ergonomique pour accompagner ce projet émerge de ce constat.

Ces premiers éléments nous font dire, par une formule, que « *les îlots sont des silos* » et les chefs d'ateliers des « *chefs d'îlots* ». Les chefs d'atelier vont nous démentir : ils disent communiquer, échanger entre eux, se coordonner fréquemment... Ce hiatus orientera les analyses de leur activité : nous observons effectivement plusieurs stratégies de coopération et d'entraide entre eux,

² L'intervention a été réalisée par l'auteur et Marie-Haude Guerry

d'ajustements et de régulations sur l'ensemble de l'atelier et pas simplement sur leur îlot, de gestions transversales d'un certain nombre d'évènements mais aussi de projets transversaux qui peuvent être instruits. Mais nous observons aussi que ces stratégies sont très majoritairement informelles et particulièrement coûteuses car l'organisation en îlots, justement, les entrave. Par exemple, l'organisation en îlots cloisonne les équipes et empêche leurs coordinations « naturelles » (entraide, remplacement, partage de compétences...) qui pourraient pour autant représenter autant de ressources utiles pour les managers dans leur gestion de la production à l'échelle de l'atelier. Autre exemple, les managers alternent leur temps de travail entre le bureau (pour les tâches administratives) et l'atelier (pour la gestion de la production en temps réel). Cette alternance est très dépendante des événements survenant sur leur îlot qui les « happent », mais aussi de leurs horaires de travail (en journée) se superposant aux horaires en 2/8 de leurs équipes. Il s'en suit une logique d'alternance entre le bureau et l'atelier selon des rythmes plutôt similaires pour les quatre managers sur leurs îlots respectifs (début de journée des managers, fin d'équipe du matin, début d'équipe d'après-midi, fin de journée des managers) qui suggère un paradoxe : alors que les managers se voient happés par l'atelier, l'atelier se trouve lui-même régulièrement sans aucun manager en soutien [figure 2].

Un temps de présence des managers en atelier

- concentré sur certaines périodes
- laissant des périodes sans présence de managers

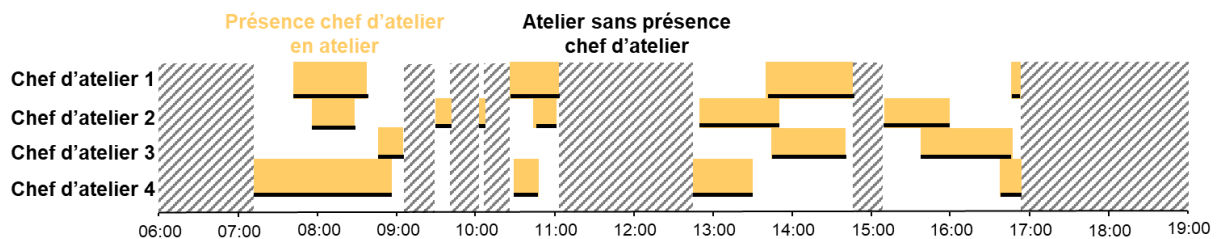


Figure 2 : Superposition des temps de présence / absence des chefs d'atelier au sein de l'atelier

Forts de ce diagnostic (évidemment bien plus large que ces quelques éléments rapportés), nous avons entamé un travail de simulation et d'abord de scénarisation de ce que pourrait être une organisation du management abandonnant la notion d'îlot. Un support de simulation [figure 3], conçu à partir d'une base horaire comme celle que l'on vient de voir [figure 2] a été proposé pour aider les managers à scénariser l'organisation de leur temps de travail dans différentes configurations.

Une organisation est proposée où le temps de présence en atelier et en bureau est réparti autrement entre les quatre postes de chefs d'atelier :

- deux sont déchargés des tâches de bureau et affectés à l'atelier selon une couverture temporelle élargie (postes « gestion du terrain du matin » et « gestion du terrain de l'après-midi »),
- les deux autres sont déchargés de la gestion de l'atelier et affectés à des tâches d'ordre administratif essentiellement en bureau. Un poste dit « gestion du récurrent » est ainsi créé pour assurer notamment la gestion de l'affectation des personnes pour la semaine suivante, en plus d'un poste « pilotage de dossiers » permettant la prise en charge de l'amélioration continue, actuellement délaissée par manque de disponibilité.

Vers une organisation « plus transversale » répartissant autrement le temps de présence atelier et bureau



Figure 3 : Supports de scénarisation de l'organisation du management et de simulation de l'activité managériale

Ces quatre postes font l'objet d'une rotation hebdomadaire permettant à chaque manager d'assurer chacune des fonctions de l'organisation tout en maintenant ses compétences sur l'ensemble des sujets. L'organisation ainsi construite permet une plus grande disponibilité auprès des équipes en même temps qu'un temps administratif non interrompu par les événements du terrain et permettant une plus grande concentration. Le poste de « pilotage de dossiers », de ce point de vue, est emblématique car il offre à chaque manager la possibilité de disposer d'une semaine sur quatre à consacrer au traitement des dossiers sur les sujets en lien avec leurs compétences spécifiques,

répondant à l'enjeu de valorisation des points forts de chaque manager et de libération de nouvelles disponibilités pour conduire l'amélioration continue.

Cette organisation a fait ensuite l'objet d'une simulation sur une maquette représentant l'atelier en utilisant des avatars de type *Playmobil* représentant chacun des chefs de service et des chefs d'atelier. Il a ainsi été possible de jouer des journées complètes et d'identifier comment, concrètement, le travail de chaque manager allait se dérouler. L'intervention s'est conclue par la rédaction d'un cahier des charges présentant un scénario d'organisation du management très précis sur les différentes fonctions envisagées, leur contenu, les principes de rotation, le déroulement temporel des journées, les moments importants (briefings par exemple), etc. L'organisation ainsi conçue est en place depuis maintenant trois mois et ils en sont très satisfaits.

Mais si la simulation permet d'élaborer de nouvelles organisations du management, elle permet aussi de favoriser le développement de nouvelles logiques d'actions managériales. Une deuxième illustration nous permettra d'en rendre compte.

5. Illustration 2 : le développement de logiques d'action managériales dans un nouveau centre logistique

Cette illustration est tirée d'une intervention³ réalisée par Marie-Haude Guéry, du cabinet Athanals, portant sur la conception de l'organisation du management dans le nouveau centre logistique de La Redoute.

Cette intervention s'inscrit dans un contexte de rachat de l'entreprise visant sa sauvegarde et portant un projet global d'entreprise intégrant la construction d'une nouvelle plateforme logistique. Cette dernière est marquée par la mise en place de process très innovants et exigeant une très grande réactivité. La demande initiale porte sur des préconisations de rotation du personnel au regard à des risques de pénibilité identifiés sur les postes de *picking* fixes. Marie-Haude, qui ne se laisse pas démonter par cette demande un peu « micro », se rend vite compte que les questions de rotation des personnels sur les postes vont surtout dépendre des nouvelles logiques de flexibilité de l'ensemble du process, à une échelle beaucoup plus « macro ». Elle propose donc de prendre la question d'un point de vue « méso », c'est-à-dire du point de vue des managers qui sont chargés de faire le lien entre les situations « micro » et les déterminants « macro ». Elle conçoit pour cela un dispositif de simulation

³ Cette intervention est relatée dans : Van Belleghem, L. & Guerry, M.-H. (2016). *De la simulation organisationnelle à la simulation managériale*. Communication présentée au 51ème Congrès de la SELF, Marseille, France.
<https://www.researchgate.net/publication/303837034> De la simulation organisationnelle a la simulation manageriale

managériale devant permettre d'éprouver différents scénarios d'organisation du management pour cette nouvelle plateforme.

Trois scénarios sont proposés. Le premier envisage un manager responsable d'une partie du process comme actuellement tandis que son équipe tourne entre les secteurs mais pas lui. Le deuxième envisage que les managers tournent entre les secteurs avec leur équipe. Ce scénario était majoritairement privilégié par les managers car il permettait de maintenir le lien entre le manager et son équipe comme actuellement. Enfin, un troisième scénario envisage un manager responsable des équipes qui passent sur son secteur, plutôt avec un profil RH.

Ces scénarios ont été testés sur un support de simulation adapté [figure 4], matérialisant le futur système de production et s'appuyant sur des scénarios prévisionnels de flux de produits à passer à différentes heures de la journée. L'idée était ici d'inviter les managers à jouer leur propre activité selon les scénarios d'évènements envisagés suivant deux axes : l'axe gestion de flux et l'axe gestion des équipes, fortement imbriqués l'un à l'autre.

Le dispositif de simulation conçu

- Matérialisation du **futur système de production** : les 4 secteurs avec les postes de travail
- Matérialisation des **flux** à passer (1 brique lego = 1000 articles)
- Invitation des managers à "**jouer**" leur activité selon des scénarios d'évènements



Figure 4 : Managers simulant leur activité sur le dispositif représentant le système de travail futur

Les simulations leur ont ici permis d'éprouver les différents scénarios de prescription envisagés, révélant très vite l'impossibilité de mettre en œuvre le scénario privilégié initialement. En effet, ils se sont rendu compte que leur équipe se trouvait rapidement dispatchée dans les différents secteurs au cours de la journée et que le manager ne pouvait rester avec elle. Ça ne fonctionnait pas ! Ils ont donc envisagé un dispositif plus hybride mais qui leur convenait mieux par rapport à la réalité des exigences du système, mais qui nécessitait des évolutions de leurs logiques managériales historiques.

Dès lors, les simulations ont conduit à explorer de nouvelles logiques d'action au regard de ces nouvelles exigences et de l'organisation du management ici retenue, y compris dans la relation avec leur équipe avec laquelle ils ne tourneraient plus mais suivant l'enjeu de garder le lien avec elle. A cette occasion, ils se rendent compte qu'il leur faudra développer une coopération entre managers

beaucoup plus importante qu'ils ne l'avaient jusqu'à aujourd'hui pour pouvoir gérer les différentes situations possibles, tant pour la gestion de la production qui nécessitera de disposer, à leur demande, d'indicateurs de gestion plus globaux, que pour la gestion des cas individuels de personnes qui se trouvent dans leurs équipes mais pas dans leur secteur. Ils ont ainsi développé de nouvelles logiques d'actions managériales, notamment autour de nouvelles coordinations, qui leur ont permis de s'approprier la nouvelle organisation bien avant sa mise en œuvre effective.

Finalement, le dispositif a été pour eux l'occasion d'une démythification du projet très forte, qui a permis de surmonter l'inquiétude qui était la leur au départ de cette aventure.

6. Vers des simulations gouvernantielles

La dernière illustration me permettra d'ouvrir sur la question de ce que je propose de nommer, par un néologisme, la « simulation gouvernantielle ». L'enjeu est ici de savoir comment mobiliser les méthodologies de simulation de l'activité pour agir sur le système de gouvernance d'entreprise et pas simplement sur les fonctions intermédiaires de management.

Agir sur le système de gouvernance, cela veut dire agir sur les processus décisionnels. Il faut bien comprendre que dans les grandes entreprises, qu'elles soient publiques ou privées, les décideurs ne sont pas indépendants du système de gouvernance dans lequel ils sont amenés à agir. Il existe en effet des conseils d'administrations, des comités de direction, des instances sociales, des règles de fonctionnement qui structurent l'ensemble... auxquels les décideurs doivent se conformer pour agir. Autrement dit, les décideurs, fussent-ils dirigeants, ne sont pas omnipotents au sein du système qu'ils dirigent.

Notre enjeu ici, de la même manière que pour le management, est de faire du système de gouvernance un objet de conception et d'utiliser les méthodologies qui sont les nôtres pour pouvoir définir les instances du futur système, leur composition, leur fonctionnement, les règles qui les caractérisent... pour aider les décideurs à mieux décider. Il s'agit notamment de définir les principes structurants de la prise de décision (subsidiarité, représentation, séparation des pouvoirs...) renvoyant à l'activité décisionnelle qui est celle des décideurs.

Dans ce cadre, la simulation gouvernantielle vise à accompagner la définition des processus de décision et d'arbitrage dans l'entreprise en aidant à scénariser le système de règles formelles et à simuler l'activité décisionnelle des décideurs dans le système ainsi conçu. Je propose de l'illustrer par une intervention actuellement en cours et qui est menée par Aurelie Krief du cabinet Pleins Sens, cabinet avec lequel je suis par ailleurs associé.

Cette intervention consiste à accompagner le processus de réforme d'une nouvelle université. Le contexte international actuel invite en effet les universités à se réformer très profondément pour leur permettre de candidater sur des projets d'excellence (IDEX ou I-SITE) en grande partie évalués sur les principes de gouvernance des structures. Pour cela, des standards internationaux sont utilisés comme référence et mettent en avant des principes très structurants, comme par exemple le principe de subsidiarité, c'est-à-dire en considérant une « université-chapeau » qui regroupe des facultés très autonomes et en capacité de prendre des décisions à leur propre niveau. Cependant, ces standards internationaux ne spécifient pas tout, et notamment les modalités d'intégration des logiques singulières (historiques, territoriales...) des structures, les logiques de subsidiarité à mettre en œuvre ou encore les modes de fonctionnement de la gouvernance dans le détail et l'activité décisionnelle qui en découle. Comment s'y prennent-ils ? Comment fonctionne un comité d'administration ? Comment fonctionne un comité de direction ? Quelles sont les relations qui peuvent exister entre les acteurs d'un comité de direction ? Quelle est la manière dont ils vont prendre une décision ? Et finalement, comment prend-on une décision ?

L'intervention dans ce contexte est une mission de conseil stratégique visant l'accompagnement de la Présidence de l'Université pour soutenir sa réflexion sur la gouvernance-cible. Le choix a été fait de s'appuyer sur un dispositif de simulation, qu'on a proposé d'appeler simulation gouvernantielle, et qui s'est avéré extrêmement efficace pour dessiner et instruire le projet [figure 5]. Le dispositif est constitué d'une maquette de l'organisation fonctionnelle de la future université, représentant les pôles de formation (ou facultés) et les différentes instances de gouvernance. Un groupe de travail est réuni autour de la maquette et regroupe les principaux préfigurateurs, en l'occurrence le premier vice-président de l'Université, le vice-président chargé de la réforme, la directrice du projet d'excellence, le directeur général des services ainsi que des juristes. L'enjeu ici a été de les amener à s'engager dans le travail à la fois de réflexion sur les instances et leur fonctionnement, puis de leur faire simuler leur propre activité sur des situations très précises, comme par exemple l'ouverture d'une nouvelle formation en réponse à une demande d'entreprise partenaire. Dans ce cas, il s'agit d'identifier clairement quels sont les interlocuteurs, avec qui ils prennent contact au sein de l'université, quels sont les processus de construction du dossier, par qui sont-ils portés, quel est le processus de validation... et donc des types d'activités auxquelles ce processus renvoie. Chacun est amené à jouer son rôle ou éventuellement le rôle d'un de ses partenaires et le scénario est déroulé jusqu'à validation du processus conduisant à prendre une décision selon des critères acceptables (validité et rapidité de la prise de décision, effectivité de la subsidiarité à l'œuvre, garantie de l'autonomie des pôles, etc.).

Un dispositif de préfiguration de la gouvernance-cible

Un groupe de travail (principaux préfigurateurs) scénarisant l'organigramme fonctionnel de la future université sur une maquette

La simulation d'événements significatifs engageant des processus décisionnels
 Ex : ouvrir une nouvelle formation

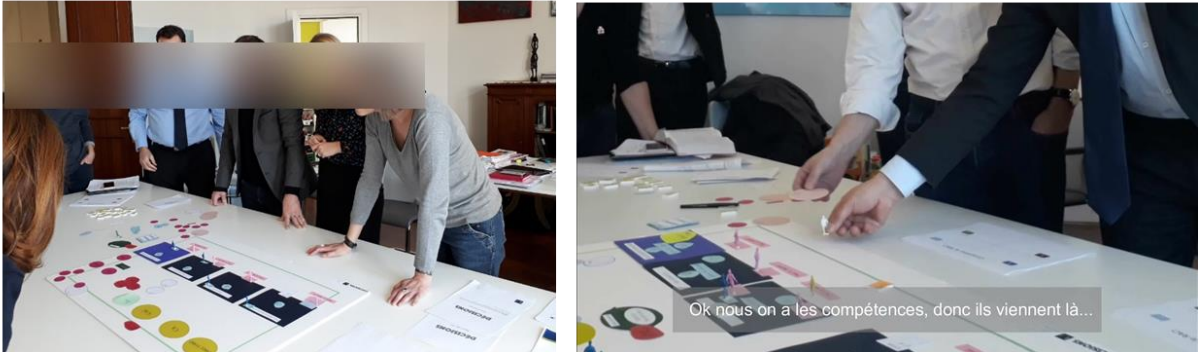


Figure 5 : Le dispositif de simulation gouvernantielle proposé

Comme on peut le comprendre notamment à travers la mise en œuvre du principe de subsidiarité, qui doit permettre la prise de décision au niveau pertinent le plus bas de l'organisation, le système de gouvernance porte ici une notion large de la fonction décisionnelle puisqu'elle concerne potentiellement tout personnel de l'université, qu'il soit investi en tant qu'élu dans les instances de direction ou qu'il soit simplement enseignant-chercheur mais à qui on doit garantir une autonomie décisionnelle réelle, dans ses choix de recherche par exemple.

7. Conclusion

Pour conclure, il apparaît que nous sommes engagés aujourd'hui sur des approches qui permettent d'élargir le champ de l'action de l'ergonomie à la fois sur des déterminants de plus en plus larges, mais qui embarquent aussi des acteurs plus diversifiés et plus stratégiques. C'est donc un enjeu fondamental que de contribuer à inventer des outillages méthodologiques aptes à penser des systèmes technico-organisationnels en capacité de rendre compte de l'activité singulière de chacun de ces acteurs. Les managers, comme les décideurs, en font désormais partie.

Si ce mouvement vers une plus grande prise en compte de ces acteurs dans nos approches est utile et doit encore être renforcée, il n'est pas interdit d'envisager dès maintenant le coup d'après. En effet, en partant de la simulation organisationnelle, qui renvoie à la question de l'organisation de la production ou des services, jusqu'à la simulation gouvernantielle en passant par la simulation managériale, il apparaît que les interventions menées actuellement sont encore organisées par strates, ciblant des fonctions indépendamment les unes des autres.

Il y aurait un enjeu, si on voulait poursuivre plus avant dans cette voie, à savoir envisager une participation plus holistique, ciblant l'ensemble des acteurs du système dans un seul et même

mouvement, un seul et même dispositif. On m'a proposé le terme de « simulation holistique » pour désigner une telle approche : je prends ! L'enjeu en serait alors, pour reprendre l'expression de François Daniellou, de « *permettre à chacun d'y être pour quelque chose, dans l'activité des autres* ». Ceci désigne bien l'enjeu de la participation qu'il nous faut tenir.

Je vous remercie.