

Pour une ergonomie de l'encadrement

François Hubault
(séminaire Paris 1 – 1998)

CEP - Ergonomie et Écologie Humaine – Université Paris 1
90 rue de Tolbiac, 75013 Paris

Que les cadres travaillent, cela devrait suffire à légitimer une ergonomie de l'encadrement. Pourtant, force est de constater qu'elle est encore à venir bien que chacun s'est nécessairement souvent trouvé confronté aux questions dont elle devrait l'aider à construire les réponses.

C'est probablement que la question est difficile. Historiquement, elle a pu paraître éloigner les ergonomes des "travailleurs" dont les "conditions de travail" posaient des problèmes plus urgents. L'évolution de l'ergonomie vers les conduites de projets, la coopération de plus en plus rapprochée avec les concepteurs ont fortement influencé l'ergonomie désormais plus attentive, tant aux enjeux de la conception qu'au travail même des concepteurs.

Il reste que, selon nous, les cadres ne se limitent pas aux concepteurs. Ce sont aussi des dirigeants, parfois même les deux à la fois. La question de la direction ne peut pas se tenir dans le périmètre de l'ingénierie dont les outils sont essentiellement techniques, mais déborde inévitablement sur la question des outils de gestion, engageant par la même une problématique de l'organisation, y compris du travail, dont les dimensions structurantes se trouvent dans un "mix" technologie – gestion qu'ils s'agit alors de faire évoluer. Dans ce mouvement, c'est aussi la question de l'entreprise qui se trouve engagée, à laquelle l'ergonomie s'est volontiers, longtemps, tenue à l'écart.

Aborder ces questions, cela n'est pas seulement élargir l'horizon de l'ergonomie. C'est même plutôt, pensons-nous, approfondir, creuser... et probablement reprendre, préciser, nombre de concepts qui se sont développés à l'écart de notre préoccupation présente, mais par le fait sur une pente que notre préoccupation présente découvre ambiguë, voire dangereuse si on tient à garder une unité doctrinale pour penser le travail, qu'il soit des cadres ou de n'importe qui.

Ceci explique que notre contribution s'appuie sur plusieurs parutions antérieures, référencées en bibliographie, qu'elles visent précisément à approfondir, mais dont on espère marquer en même temps la continuité qui les lie.

1. Le nécessaire dépassement de la notion d' "opérateur"

1.1. de l'ambiguïté du concept d'opérateur

Le concept d'activité de travail a été produit pour rendre de compte du fait que le travail mobilise l'intelligence du travailleur dans la réalisation de sa tâche, et qu'on ne saurait en toute rigueur désigner le travailleur comme "exécutant".

Le problème c'est que le terme d'opérateur renvoie, lui, sémantiquement à la notion d'opération qui enferme dans l'univers taylorien qu'on vise précisément à dépasser.

C'est là l'enjeu de dépasser la notion d'"opérateur" :

- pour le moins, le travail ne se limite pas à la mise en œuvre d'une intelligence au seul service de la réalisation d'un ensemble d'*opérations*, si complexes soient elles.
- symétriquement, **le sens du travail doit être considéré dans toute son acception possible**, et donc **pour toute personne qui "opère"** : rien ne permet de distinguer conceptuellement entre les différents types d'"opérateurs", fussent-ils ingénieurs, concepteurs, gestionnaires, ..., cadres.

Les "activités" des *opérateurs-travailleurs* répondent aux "activités" des *opérateurs-concepteurs/organiseurs*, selon un processus qui constitue *la trame même de l'entreprise*, le réseau opérationnel dont l'objectivation devient, par le fait, un enjeu d'efficacité industrielle, et une question tout autant d'ergonomie que de gestion.

V. Rogard rappelle ici la problématique "idéologique" qu'a posé à l'ergonomie la notion même de "travail" des cadres.

Pour rompre d'une manière vraiment radicale avec la dichotomie taylorienne conception / exécution, il faut donc la démonter *par les deux bouts* : pas seulement par le bout de l'"exécution" mais aussi par le bout de la "conception", de l'"organisation" ; pas seulement par le bout de l'"opérateur" mais donc aussi par celui du "cadre".

1.2. L'activité des cadres : 1 - prescrire

Si l'*activité* constitue la solution francophone¹ au problème de l'écart entre le travail prescrit et le travail réel, il reste que **le problème, c'est la tâche**.

Inévitablement, et a fortiori en ergonomie de conception, l'intervention ergonomique rencontre la tâche, en entrée (le prescrit-donné) et en sortie (le prescrit-proposé).

La fonction du *point de vue de l'activité*, c'est de **favoriser une autre conception de la tâche** (au double sens de façon différente d'en comprendre la nature, et de façon différente d'en attendre des effets pratiques). Le point de vue de l'activité n'a donc pas pour rôle d'éviter la question de la prescription, mais bien de la renouveler en se déployant à *l'intérieur* du processus de prescription.

Or nous sommes là au cœur de la question de l'encadrement. Comme l'expose ici de Terssac, cadrer s'entend tout à la fois définir le cadre des actions et maintenir les actions dans le cadre fixé. Le lien entre les deux, le rapport entre la manière de concevoir et la manière de diriger se trouve donc ici posé, et **la problématique de l'ergonomie et celle de l'encadrement font écho** : entre "écart à réduire" ou "écart à gérer" (Hubault, 1996), le choix concerne tout autant la philosophie de l'ergonome que celle du manager.

Nous comprenons la tâche comme une *offre* dont l'activité se nourrit, qui contribue au développement ou à la détérioration des capacités fonctionnelles mais qui ne détermine pas la direction de l'activité. Duraffourg développe ici la même idée : "nécessaire et inutile", la tâche développe des prescriptions qui ne sont pas des ordres... Et de Terssac pareillement en définissant la prescription comme *l'équipement cognitif* que le cadre doit savoir proposer en aide à la réalisation de la tâche...

¹ ce que F. Daniellou (1997) dénonce comme de moins en moins exact dès lors que nombre d'ergonomes non francophones adoptent "*l'ergonomie de l'activité*" comme principe épistémologique, et que les ergonomes francophones n'en sont tous les adeptes

Cela posé, l'activité n'est donc pas une "exécution de la tâche"², c'est plutôt qu'elle l'*accomplit*, c'est à dire qu'elle la réalise dans ses intentions, telles du moins que l'"opérateur" les comprend, et les accepte.

En proposant de "*regarder l'activité de ceux qui travaillent non pas seulement comme la réponse à la tâche conçue, mais aussi, à travers elle, comme une question et une réplique aux activités de conception*", Clot (1995) débouche sur cette formule vraiment percutante : la tâche est "*le modèle refroidi*" des activités des concepteurs, organisateurs. "*La tâche prescrite réalise, dans sa logique propre, le compromis toujours instable d'une constellation d'activités diverses... elle fixe et gèle des paramètres cristallisés à l'issue des négociations entre acteurs de la conception*". On retrouve la même idée développée dans le modèle de la régulation froide / chaude (de Terssac et Lompré, 1996), repris par Carballada (1997) et présenté ici sous en termes de régulation centrée sur la structure / régulation centrée sur les interactions ?

Si "*la tâche est travaillée en amont avant de l'être en aval*", si donc "*la tâche est une épreuve sociale*", **l'analyse de la tâche ne peut manquer d'être, dans un premier temps, une analyse des activités des concepteurs**, ne serait-ce que pour pouvoir rendre compte, ensuite, du processus par lequel cette "offre" est interprétée par les opérateurs destinataires. L'ergonomie de l'encadrement trouve ici une justification en parfaite continuité avec sa préoccupation originelle : l'"amélioration des conditions du travail". Le lien doit être fait entre conditions de travail des cadres-prescripteurs et conditions de travail des opérateurs-prescrits (*voir dans ce numéro, Carballada, Mispelblom, Rabit*) : c'est tout l'enjeu de passer du "problème des cadres" à la question du "travail des cadres".

Une ergonomie de l'encadrement a donc pour mission de s'attaquer à la conception taylorienne ou taylorisante du travail des prescripteurs –le cadre vu comme "exécutant" des contraintes entre lesquelles il n'aurait pas le choix, et pas seulement à la conception du travail des exécutants –le travailleur vu comme l'exécutant des contraintes conçues par le concepteur et entre lesquelles il n'aurait lui même pas le choix- .

2. Prescription et Événement

2.1. le paradigme de l'"Opération"

Le concept d'"opération de travail" vient d'Adam Smith. Zarifian (1995) a montré comment l'introduction de ce concept dans la pensée économique procède d' "*un double coup de force*" :

- c'est tout d'abord un véritable "*forçage séparant deux êtres*", travail et travailleur. De cette séparation, le "travailleur" ressort dépossédé de sa propre activité et placé face à un répertoire d'"opérations" que le concepteur est censé pouvoir décrire d'avance, préparer, rationaliser. En réalisant ainsi la convergence de la rationalité analytique de l'ingénieur et de la rationalité productiviste de l'économiste, le concept d'opération incarne avant la lettre une transdisciplinarité réussie ...*sur le dos du travail(leur), par l'intersession, donc, du "cadre"*.
- il installe ensuite le temps comme composante centrale du travail : littéralement "incorporé", le temps colle au corps de l'ouvrier qui ne peut plus s'en abstraire. "*La productivité du travail*, disait A. Smith, *c'est la vitesse de réalisation des opérations de travail*" ; c'est "*le corps pris dans la vitesse de sa mobilisation*" dit Zarifian, ce qui requiert évidemment jeunesse, habilité...

² position relativement admise sur le fond, sauf que le maintien de cette expression dans nombre de textes d'ergonomes pour caractériser l'activité, entretient pour le moins une ambiguïté...

c'est à dire des " qualités " qui ne définissent aucune " compétence ", mais seulement des " caractéristiques " apparemment " naturelles " et que le temps ne peut que dégrader, et qui distribuent les individus selon un principe dont le " réalisme " apparaît inattaquable...

M. Rabit dénonce ici justement l'abus d'assimilation des équivalences et des identités... Or c'est justement Taylor qui optimisera cette assimilation : la commensurabilité des Hommes et des Machines relaye celle du Travail et du Capital dans un dispositif qui construit son homogénéité *sur le dos de la singularité humaine : le travail, encore.*

Si l'analyse ergonomique du travail a bien développé une approche de l'activité qui vise à tourner le dos au concept taylorien d'opération, elle est nécessairement gênée par une consonance qui n'est pas de pure forme : il est difficile de " penser " l'activité avec des concepts issus d'un système théorique qui raisonne à l'opposé, et qui importent dans les mots qui les soutiennent quelque chose, quoiqu'on en ait, des idées qui les inspirent.

2.2. tant qu'elle raisonnera à l'intérieur du " cadre " taylorien l'ergonomie peinera à être " globale " : de la nécessité de " décadre " ³

L'essentiel de l'ergonomie s'est développé à l'intérieur du modèle taylorien, certes pour en contrer les conséquences humaines et en démonter les présupposés théoriques concernant le travail, mais rarement en s'attaquant au cœur même du taylorisme : une " certaine " conception de la productivité qui repose sur la réduction du coût de main d'œuvre directe.

Le taylorisme s'incarne dans des choix techniques qui favorisent systématiquement l'élimination du travail direct. Il traduit ses exigences gestionnaires à travers les occasions que la technologie lui fournit, et les fait reconnaître dans des organisations mécaniquement déduites des règles du fonctionnement technique. " *Le modèle classique taylorien vise à maîtriser l'économie d'un système en incorporant les finalités dans le réseau objectif des opérations* " (Veltz et Zarifian, 1983).

Le rétrécissement de l'espace politique qui sanctionne ce tout de passe-passe, de cet espace qui est proprement l'espace du management, a piégé tout le monde. Y compris les ergonomes qui, comme beaucoup n'ont su, vu, cet amalgame. On a eu tendance à admettre, soit que les " besoins de gestion " se confondaient avec les évolutions techniques –c'est ce qui caractérise la phase " mécanisation " -, soit que l'évolution des techniques indiquait par elle-même des évolutions de gestion –c'est ce qui caractérise la phase " automatisation " -, l'*optimisme technologique* balançant alors le *pessimisme économique* de sorte à ménager quelque chance à l'*utopie ergonomique*...

Une *approche constructiviste de l'organisation* doit rechercher désormais la **potentialisation réciproque de la Technologie et de la Gestion par le Travail**. Cette position nous semble la condition nécessaire pour engager une ergonomie de l'encadrement.

Pour ce faire, deux dimensions " structurantes " nous semblent devoir être particulièrement considérées :

- le recentrage du travail autour de la notion d'événement, plutôt que d'opération (Zarifian, 1995).
- le recentrage de l'entreprise autour de la valeur du travail : le repositionnement de l'encadrement dans l'organisation du travail passe par le basculement du fondement économique, de la performance de la " valeur-travail " à la valeur *du* travail.

³ nous reprenons ici une formule proposée dans ce numéro par Andréu Solé

Pour prétendre développer une démarche d'aide auprès de l'encadrement, l'ergonomie doit promouvoir une conception de l'organisation du travail qui ne se confonde plus avec la manipulation des agents ni avec la sociologie des acteurs (*voir dans ce numéro, Carballeda, Duraffourg, Langa, Rogard*), en conjuguant jusqu'au bout l'hypothèse originelle selon laquelle c'est dans et par le Travail que Technologie et Gestion *s'organisent*.

2.3. le paradigme de l' " Événement "

Le concept d'événement assume le sens même du modèle de l'activité qu'il porte dans ses vraies conséquences, par son attention à la variabilité, aux contraintes diverses, à l'incertitude des situations.

Selon Zarifian (1995), l'événement réalise le *devenir* de la situation et constitue ainsi **le rendez-vous du travail**, mais aussi bien est-ce ce à travers quoi l'entreprise satisfait ses propres rendez-vous, avec son " marché ".

Dans le paradigme de l'événement, **travailler c'est s'inquiéter des possibles qui constituent l'événement**. Comprendre que ces " possibles " sont bien *dans* le réel, font bien partie *de* la situation, c'est engager l'analyse du " travail réel " à être autant l'analyse de ce que l'opérateur " fait ", que de ce qu'il ne peut pas faire, ce qu'il ne fait pas, ce qu'il voudrait faire, ce qu'il pourrait faire, ce qu'il faudrait qu'il fasse ... Zarifian rejoint donc ici Clot (1995) en soulignant à quel point la réalisation ou la fermeture de ces possibles, voire leur déni, est à la source de l'implication ou au contraire de la souffrance ou du potentiel de révolte des " opérateurs " ⁴.

Par la transformation qu'il opère dans la signification du temps, la place qu'il accorde au sens par la sensibilité à l'inattendu, la disposition qu'il organise dans le monde tel qu'il vient et non tel qu'il est prévu, le concept d'événement féconde la conception défendue en ergonomie du travail comme *culture de la vigilance, culture de la présence*, de la compétence comme la *tolérance à l'événement* où se joue, dans la confrontation à " ce qui résiste ", la fiabilité, la qualité, la sécurité des systèmes de travail.

Faire face à l'événement constitue finalement la raison même de la présence de l' " opérateur ", son motif, son sens. Pour lui, comme pour l'entreprise.

En lui même, le travail n'est ni " structure " (opérations, tâche, " cadre "), ni " événement ", mais " *conversion incessante de l'événement dans la structure et de la structure dans l'événement* " (Bartoli, 1977). Le travail c'est le lien.

Un événement n'est jamais premier, un fait n'est un événement que s'il est considéré dans sa contribution à la genèse et aux changements d'un ensemble. Entre l'historicisme qui réduit le travail à " ce qui s'est passé " et qui se rend incapable d'appréhender l'activité humaine dans sa structure, et le formalisme qui réduit le travail à sa structure et se rend incapable de rejoindre la pratique, *le réglage* est une affaire tout à fois épistémologique et proprement " stratégique ". C'est le cœur de l'activité de " direction " : orienter, informer, interpréter.

⁴ et on mesure ici à quel point le concept d' *opérateur* ne peut exclure, ici, les cadres...

3. Pouvoirs et responsabilités

3.1. le dispositif ergonomique représente par lui même, un “ modèle de gestion ”

L'unité de l'ergonomie est moins syntaxique (méthodes) que sémantique (modèles). L'effort de précision au plan des méthodes s'accomplit toujours nécessairement en tension avec l'effort de pertinence au plan des enjeux (*voir dans ce numéro, Duraffourg, Rabit, ...*). C'est de cette tension là que vit l'ergonomie, du lien instauré à travers l'analyse de l'activité entre les systèmes de description et les systèmes de compréhension..

C'est également l'enjeu de la “ professionnalisation ” décrite ici par Michel Parlier : tantôt définie comme le développement-parcours des personnes, tantôt comme le système de gestion du développement-parcours des personnes..., la question qu'il soulève résonne avec celle l'analyse de l'activité tant elle est générale.

La **multidisciplinarité** sollicitée en ergonomie pour “ couvrir ” cette dispersion doit donc être bien comprise :

- elle vise à **assembler des savoirs épistémologiquement hétérogènes**,
- pour cela même, elle dépasse la “ non additivité des données ” en les installant **dans une référence “ finalisée ” qui agit comme opérateur d'interprétation**⁵ : dans la “ clinique du travail ”, le “ sujet sentinelle ” manifeste comment le particulier témoigne du général dans le mouvement même où il le singularise (en cela il constitue une figure annonciatrice du concept d’“ événement ”) ;
- de sorte que **la multidisciplinarité fait écho au plan scientifique à la dynamique maïeutique qui caractérise le mode d'action** de l'intervention ergonomique : la “ solution ” ergonomique ne pouvant pas se “ déduire ” de l'analyse, la connaissance ergonomique intervient comme une capacité de structuration des critères de choix qui restent à “ débattre ” (principe d'intelligibilité des enjeux) ;
- c'est enfin un moyen pour **renouveler le contenu du “ social ”** : en incitant la “ négociation sociale ” à glisser des seules contreparties du travail (où elle peine de plus en plus...) vers l'organisation du travail, l'ergonomie développe ces “ champs de controverse ”, de négociation, l'espace politique où s'instruisent les processus de décision, “ la mise au point des significations ”⁶. Ce qui peut bien s'appeler faire du management...

Nous soutenons donc ici que *la démarche ergonomique constitue par elle-même un enjeu pour les cadres* dès lors que l'ergonomie représente le prototype d'un **mode de gestion orientée travail** dont la pertinence est évidemment dépendante du poids des questions du “ travail ” dans la préoccupation des cadres. Il nous semble qu'une politique de “ sortie de crise ” passe par un management capable d'envisager la complexité en terme de contradictions à gérer et non en terme de problème de gestion (*voir dans ce numéro, Fiol, Llory, Zarifian, ...*).

3.2. la rencontre avec le management : croiser les regards

Si l'ergonomie peut intéresser le management, c'est selon nous pour deux raisons : son objet, le travail, et sa démarche, la multidisciplinarité. Dès lors, confronter les points de vue sur le travail et instruire la tension qui s'en dégage, constituent l'enjeu même d'une ergonomie de l'encadrement.

⁵ dans un système finalisé, “ l'avenir agit sur le devenir ”...

⁶ la validation, c'est l'accord sur ce que signifie l'expérience...

Croiser les regards, donc. Mais cela peut s'entendre différemment et sur le fond, il y a 2 manières de se rencontrer :

- en termes *concrets (empiriques)*, cela signifie opposer-confronter différentes modalités, établies à différents niveaux, de l'organisation de l'entreprise : par exemple les exigences de travail d'un côté, les exigences de gestion de l'autre.
On est ici dans le registre de la description et l'énumération des différentes dimensions qui peuvent caractériser la réalité ;
- en termes *analytiques (instruits)*, cette expression signifie multidisciplinarité : opposer-confronter des schémas d'analyse différents sur une même réalité. Il s'agira par exemple de comprendre comment l'activité de travail arbitre entre les exigences humaines de type psycho-biologique et des exigences gestionnaires de type rendement, comment la performance d'un atelier arbitre entre des objectifs économiques et des enjeux sociaux...
C'est dans cette seule disposition que **la rencontre peut être véritablement source d'une pensée** ⁷, une compréhension renouvelée du processus de valorisation capable d'ouvrir l'espace politique, d'assurer un réel développement de la capacité managériale.

Ergonomie et gestion peuvent regarder, chacune, des *choses différentes* : croiser les regards recouvre alors une différence d'objet, une différence de *point de mire* qui ne change pas l'espace des solutions pratiques dans lequel chacun *continue* de s'inscrire ⁸ ; ergonomie et gestion peuvent aussi regarder *différemment les mêmes choses* : croiser les regards recouvre alors une différence d'analyse, une différence de *point de vue* qui change l'espace des méthodes et des critères pratiques que chacun devra donc se *construire*.

La valeur de la rencontre entre ergonomie et gestion dépend du registre, concret ou analytique, à l'intérieur duquel " croiser les regards " est possible, sachant que , **ergonomie et gestion ne peuvent se croiser qu'à l'intérieur d'un même registre.**

3.3. l'activité des cadres : 2 - diriger

L'activité des cadres, pas plus que celle de n'importe quel " opérateur ", ne se partage pas. **Prescrire et diriger, au final, c'est tout un.** Ce qui inspire l'un (modèles, méthodes, démarches,...), structure l'autre. Selon ce à quoi le cadre *s'attend* à travers ce qu'il prescrit (conçoit, organise, prévoit,...), il *dirige* différemment. Et selon le statut, pour lui, des écarts entre le prescrit et le réel, il régulera plutôt sur les procédures, ou plutôt sur les finalités.

Le sous-dimensionnement du Travail Humain dans les modèles de valorisation économique, ne fait pas problème que pour les " opérateurs " : il coupe aussi les cadres d'une " ressource " dans la gestion des organisations dont ils ont la responsabilité.
C'est cette correspondance là qu'il s'agirait d'arriver, vraiment, à *penser*.

Et pour y parvenir, il nous semble impossible de faire l'économie de ce travail interne à l'ergonomie dont nous avons déjà souligné l'importance : rompre avec la définition du travail comme " système d'opérations " et promouvoir l'activité de travail comme " capacité à faire face aux événements " .

⁷ Zarifian souligne l'impérieuse nécessité de " *faire de la gestion une pensée* "...., et non plus seulement une technique, ni même une méthode...

⁸ à notre avis, c'est là le sens de la macro-ergonomie américaine

3.3.1. Diriger, une activité de *vigie*

La Gestion des Ressources Humaines apparaît souvent comme ce qui reste au manager quand il considère avoir épuisé les voies de solution de la question de travail par la technique et la procéduralisation (Llory, 1996) : la gestion des Hommes pose alors les problèmes en termes de “ comportements ” qu’il faut faire évoluer... Toute la difficulté réside en ceci : entre la description gestionnaire et la description comportementaliste, il manque simplement la compréhension du travail. Aussi est-ce bien affaire de cohérence : une ergonomie de l’encadrement, faite à tomber dans le travers qu’elle dénonce, se doit de poser les problèmes des “ cadres ” en termes de problème du “ travail des cadres ”... (voir dans ce numéro, Carballeda, Castejon et Jean, Deporcq, Duraffourg, Langa et Rogalski, Llory, Rogard, de Terssac et Cambon),

Tant que l’entreprise campe dans le paradigme du travail comme “ système d’opérations ” auquel l’essentiel de la GRH reste finalement fidèle, le cadre reste nécessairement *extérieur* à l’équipe qu’il *dirige* moins, alors, qu’il ne la *commande*, en lui ôtant par la même toute possibilité d’*autonomie* (voir Fiol et coll., 1996). Il faut la communauté du travail réalisé ensemble pour pouvoir parler d’intégration de l’encadrant dans le collectif, dans un rapport où la distance n’est alors plus de même nature.

Or c’est là une exigence grandissante. Plus l’environnement est incertain et émergent, plus le rôle de l’encadrement est en effet de **considérer ce qui se fait du point de la manière dont ça agit**, du point de vue donc des *tendances* que cela dessine en regard des *finalités*, les “ objectifs ”, que l’on poursuit.

L’action n’est jamais réductible à ce qui s’objective dans le faire. Ni du point de vue du “ système ”, ni du point de vue des “ sujets ”. C’est ça que veut dire : travailler c’est opérer sans cesse une conversion de la structure (le “ cadre ”) dans l’événement, et de l’événement dans la structure. De ces deux points de vue, en effet, il est en jeu de *rendre public ce qui est privé* (i.e. objectiver le pouvoir structurant de l’événement local) et symétriquement de savoir *considérer la dimension d’“ agir ” engagée dans le “ faire ”* (i.e. objectiver ce qui motive l’engagement tant des personnes que des structures, dans l’exploration des possibles, les intentions qui inspirent leurs actions).

Et c’est là la responsabilité du cadre : le cadre se doit d’être un **agent d’endogénéisation de la prescription** pour que l’exigence puisse faire “ histoire commune ”. Cette capacité de réinvestir l’événement dans l’organisation, c’est ce que de Terssac désigne dans ce numéro l’*“ intelligence organisationnelle ”* du cadre.

Cette capacité est celle de la “ **vigie** ”, qui **permet de situer l’action dans l’espace et le temps**, relie les opérations à l’action, le local à l’ensemble. C’est là toute l’affaire de la dissociation dénoncée par Llory entre sécurité de terrain et sécurité prescrite. Et c’est là que se greffe la question du *style* développée par Castejon.

La “ vigie ”, parce qu’il voit haut et loin, permet à tous de se situer pour se diriger et atteindre, ainsi, un but... C’est lui qui permet de lever les ambivalences de la situation. Les potentialités d’une situation ne peuvent être levées que par l’*agir*, c’est à dire tout à la fois une action et la conscience partagée des finalités qui s’y trouvent activées ou inhibées. Ce n’est qu’une fois la situation rétablie, stabilisée, que tout peut revenir dans l’univers de l’énoncé, du prescrit, être *recadré*. Mais “ *le paradoxe est que l’“agir”, qui permet de lever les ambiguïtés par l’action, focalise l’opérateur dans son acte, dans le “faire” dirions-nous, et qu’il ne peut plus être attentif au fait que la situation*

est toujours ambivalente –à risque-” (Rabit, 1997). C’est pourquoi un collectif de travail doit toujours être “ pluriel ”⁹, et qu’il est toujours nécessaire qu’un opérateur *du* collectif reste *extérieur* à l’action, en état d’“ aperception ”, pour maintenir une vigilance soutenue et distanciée qui conserve au groupe ses chances de s’inscrire dans une histoire maîtrisée. Quand il y a perturbation, on l’a souvent noté (*voir dans ce numéro Langa et Rogalski*), c’est à dire “ événement ”, les “ actes de langages ” deviennent oraux, et non plus écrit... Cela suppose une présence ensemble différente pour pouvoir communiquer...

La question du **mode d’appartenance du cadre au collectif de travail qu’il “ encadre ”** est donc centrale, non seulement pour l’encadrement de *proximité* vis à vis des “ opérateurs ”, mais aussi bien pour toute direction par rapport au niveau hiérarchique dont elle se doit d’être suffisamment *proche* pour faire équipe avec lui : savoir être “ dedans ” d’une manière qui aide à ne pas s’enfermer, mais relier... autrement dit conduire l’ensemble à partir d’une représentation du monde comme un chantier, inachevé, possible, potentiel,... à saisir, et pour cette raison même savoir explorer des possibles, tenter, éprouver...

Une ergonomie de l’encadrement se doit d’être, dans une telle hypothèse, une capacité d’imagination, d’accompagnement et de proposition de tentatives, du point de vue du travail, et non une autorité prétentieuse en matière de “ bonne ” organisation...

3.3.2. “ être cadre ” ?

Et tout d’abord, être cadre, est-ce être “ chef ” ? Le psychanalyste dira que le chef est un inanalysable –Solé soutient dans ce numéro que le cadre n’est pas une personne mais un personnage- puisqu’en tant que chef, il n’est précisément pas un “ sujet ”..., que le “ bon chef ” c’est celui qui fait de la loi son désir, et non de son désir la loi... qu’il ne “ domine ” pas puisqu’il fonde sa reconnaissance sur ce que désire le groupe. C’est *celui qui dit*, et non celui qui fait... d’où la raison que son “ silence ” inquiète... C’est enfin celui *qui se dévoue*, qui fait don de sa personne
10 ...

Est-ce donc là ce qui se joue pour que la manager devienne un “ producteur de situation de sens ” (*voir dans ce numéro, Fiol*)... ? On sera tenté de le penser si on en juge par le magistère de la parole dans lequel les cadres s’enferment parfois (*voir dans ce numéro, Deporcq, Mispelblom*).

Deux exigences nous paraissent devoir être satisfaites pour assurer un minimum de consistance à l’identité professionnelle des cadres :

- la reconnaissance du “ **métier** ” de cadre

La reconnaissance de la *compétence des cadres* se joue comme pour tout “ travailleur ”, au croisement des jugements d’utilité et de beauté (Dejours, 1995). Le jugement d’utilité expose la question hiérarchique, de la “ convergence des buts ” (*voir Fiol*), du “ statut ” des cadres... ; le jugement de beauté expose la question des pairs (conformité, originalité), de la formation des cadres (*voir dans ce numéro, Croquette, Llory, Parlier*)... et, assurément là, la question du “ style ” (*voir Castejon et Jean*)

En amont de la compétence elle même, **diriger cela suppose une pensée**, c’est à dire un

⁹ c’est d’ailleurs un enjeu de la “ polyvalence ”...

¹⁰ ces réflexions sont inspirées de la communication orale de M. Zafirooulos, “ De l’idéal à l’objet ”, à la 8^{ème} journée de l’ASRREPP, *Être chef, est-ce un métier ?*, 31 mai 1996, La Baule.

accord possible du sens et du fonctionnement pour reprendre la définition que Simondon proposait pour la culture. Deux dimensions liées mais différentes sont à considérer :

- pour pouvoir conduire à partir des conséquences possibles des actions entreprises, il est nécessaire de pouvoir disposer non seulement d'un modèle d'intervention –ce qu'on pourrait appeler en plagiant Hatchuel un " modèle de transformation sociale par l'encadrement " -, mais aussi, au service de celui-ci, un modèle de valorisation ;
- pour que la Gestion devienne une pensée, cela passe par l'unification –disons pour le moins la mise en cohérence- des modèles de *description*, de *conception* et de *direction*. C'est la condition pour qu'elle puisse " faire face ", et comprendre la contribution du Travail autrement que selon schéma néoclassique. Ce défi de la pensée, l'ergonomie ne l'aura pas mieux relevé si elle ne parvient pas à expliciter le mode de contribution du travail à la valeur, tant économique que subjective. C'est en quoi la rencontre de l'Ergonomie et de la Gestion à travers la question du travail des cadres, est selon nous, décisive.

C'est là tout l'enjeu du débat sur la productivité ¹¹. Le problème est en effet que plus on parle de " productivité " et de tout ce qu'on est amené à devoir accepter de son fait... moins on *sait* de quoi on parle. Cela confine souvent au degré zéro de la pensée... Quand la rhétorique domine, tout n'est plus que " jeux de langage " dont parle Solé

- le besoin de développer un **collectif des cadres**.

La question du jugement des pairs présuppose l'existence d'une communauté de référence fondée sur les valeurs du travail. Faire de la gestion une pensée, du travail des cadres un " travail ", cela suppose l'existence d'un dispositif de controverse entre pairs, un " collectif des cadres ".

Il est incontestable que le dispositif managérial " taylorise " le travail de l'encadrement (*voir dans ce numéro, Mispelblom*), c'est à dire que, tout ensemble, il le segmente et le procéduralise (enjeu : perte de " direction " par excès de " commandement ", de difficulté croissante des cadres à " lire " les perspectives stratégiques sur lesquelles s'ajuster), il l'intensifie (enjeu : " santé " des cadres, dont atteste le succès public du thème de la fatigue, du stress et de la " souffrance des cadres "), et enfin il le " politise " (enjeu : l'adhésion des cadres, menacée par la prise de conscience des cadres de leur " prolétarianisation ", crise d'adhésion qui peut prendre la forme de la montée d'un " pouvoir cadre ", à défaut d'une " opinion cadre "...).

Au cœur de cette question, la capacité des cadres à " débattre " de leur travail, dont dépend finalement la forme du collectif qui les unit : collectif *de travail*, ou d'appartenance, de statut, de destin, ... ?).

Or il y a un rapport nécessaire entre débattre, agir et penser ¹². Il s'avère ici tout particulièrement " stratégique ". Il concerne tout autant la question de la " loyauté " (*voir dans ce numéro, Zarifian*) de plus en plus souvent évoquée, soupçonnée, espérée... par les directions inquiètes de ce " droit à la révolte " qui pourrait constituer une manière de " droit de retrait " des cadres, mais aussi par les cadres entre eux quand ils n'arrivent pas/plus à se

¹¹ c'est ce débat que nous comptons poursuivre et étendre à l'analyse de toutes les formes de la contribution humaine à la valeur, pas seulement celles dont la comptabilité gestionnaire s'inquiète jusqu'ici, dans le séminaire " Ergonomie et productivités, questions mutuelles ? " des 31 mai-4 juin 1999 prochains (cf. avant-propos de ce numéro).

¹² dans une communication orale prochainement reproduite dans un cahier de l'ANACT à paraître sur les TMS, François Daniellou a présenté un tel schéma qui, superposé au fameux schéma de Sigaut (Ego-Autruï-Réel du travail) développé par Dejours, enrichit très élégamment ses perspectives.

parler, à échanger, à débattre, et donc...à penser, à nommer simplement... ce qu'ils font, leur travail, le rôle qu'ils ont de plus en plus de mal à légitimer d'abord à leurs propres yeux.

Il peut paraître pertinent de distinguer selon que le cadre encadre plutôt le " travail " (plus ou moins résumé à un système d'opérations ...) ou le " travailleur " (moins facilement réductible à un " opérateur "...). Une nuance s'impose pourtant : le turn-over des cadres tend à rendre cette différence infructueuse, tant il est vrai que faire vraiment l'expérience des " autres ", sortir du " modèle unique ", ça demande une disponibilité, une générosité, une culture dont le temps manque précisément pour le rendre possible, ce qui peut-être aussi bien, parfois, le but recherché..., par les cadres eux mêmes pour s'éviter des confrontations trop pénibles. Aussi est-ce là l'enjeu d'une perspective ergonomique à la souffrance des cadres qui, sinon, deviendra leur prison dans le mouvement même qui la leur aura reconnue : parier sur l'inaliénabilité du travail, des cadres comme de tout " opérateur ", dans une perspective fidèle à la définition soutenue par Cazamian, d'une ergonomie " *science du travail aliéné* "...

Bibliographie

Bartoli, H., *Economie et création collective*, Éditions Economica, 1977.

Carballeda, G., *La contribution des ergonomes à l'analyse et à la transformation de l'organisation du travail : l'exemple d'une intervention relative à la maintenance dans une industrie de processus continu*, Thèse de Doctorat en Ergonomie, CNAM, 1997.

Clot, Y., *Le travail sans l'homme ?*, Éditions La Découverte, 1995

Daniellou, F., "Évolutions de l'ergonomie francophone : théories, pratiques et théories de la pratique" in *Recherche, pratique, formation ; évolutions et interactions dans le contexte social, économique et technique*, Actes du Congrès SELF 1997, Éditions GERRA, pp 37-54

Fiol, M., Hubault, F., "Crise du management : contrôle de gestion et ergonomie", in Cazamian, Hubault et Noulin, *Traité d'ergonomie*, édition remaniée, Octarès, 1996, pp. 663-705.

Fiol, M., Lebas, M., *Créer du sens pour générer la performance : le double rôle du manager*, doc HEC, 24 p, avril 1996.

Fiol, M., Oriot, F., Panneciere, F., "Faire face aux contradictions dans l'entreprise, les métaphores du curseur et de l'extenseur", 3^{ème} congrès mondial de l'IFSAM, Paris, Juillet, 1996.

Hubault, F., 1992, "Inscrire les événements dans l'histoire", in *Vigilances : approches ergonômiques de la fiabilité*, séminaire DESUP 1992, n° Hors Série de la revue Performances, pp 2-8.

Hubault, F., 1994, "Défi de crise : rappeler l'ergonomie à l'exigence de son étymologie", in séminaire *L'avenir du travail dans les systèmes productifs ; nouvelles Rationalisations, place du Sujet, rôles du Collectif*, n° Spécial-Hors Série de la revue Performances, pp 2-9.

Hubault, F., 1996, "De quoi l'ergonomie peut-elle faire l'analyse ?", in (s/d) Daniellou, F., *L'ergonomie en quête de ses principes ; débats épistémologiques*, Éditions Octarès, pp 103-140.

Hubault, F., 1997, "A quoi l'ergonome participe-t-il ?", in *Coopérations et coordinations dans l'intervention en ergonomie ; frontières, multidisciplinarité, collectifs d'action*, séminaire DESUP-DESS Paris 1, n° Hors Série revue Performances, pp 2-10.

Hubault, F., 1998, "Temps, travail et productivités", in *Le temps de travail*, n° spécial de la revue Performances, n°92, pp 14-18.

Hubault, F., Guérin, J., Noulin, M., et Rabit, M., 1988, "Savoir de l'action et Action du Savoir", communication au congrès de la SELF.

Hubault, F., Langa, P., et Mélier, B., 1997, "Les questions industrielles changent : l'ergonomie peut-elle y répondre sans revenir sur certains concepts ?", in *Recherche, pratique, formation ; évolutions et interactions dans le contexte social, économique et technique*, Actes du Congrès SELF 1997, Éditions GERRA, pp 655-665.

Langa, P., 1994, *Adaptation ou création de l'organisation du travail lors d'un transfert de technologie, analyse de l'activité de l'encadrement et conception de l'organisation*, Thèse de Doctorat d'ergonomie, CNAM.

Llory, M., 1996, *Accidents industriels : le coût du silence. Opérateurs privés de parole et cadres introuvables*, Éditions L'Harmattan.

Llory, M., Llory, A., 1996, " Description gestionnaire et description subjective du travail : des discordances. Le cas d'une usine de montage d'automobiles ", *Revue Internationale de Psychologie*, vol III, n°5, pp 33-51.

Rabit, M., 1997, " Comment l'opérateur, exclu du monde du sens par l'entreprise, reçoit le discours technocratique qui le nie ? ", in *L'avenir du travail dans les systèmes productifs ; nouvelles Rationalisations, place du Sujet, rôles du Collectif*, n° Spécial-Hors Série de la revue Performances, pp 43-44.

Schwartz, Y., 1996, " Ergonomie, philosophie et extraterritorialité ", in (s/d) Daniellou, F., 1996, *L'ergonomie en quête de ses principes, débats épistémologiques*, Éditions Octarès.

Terressac, G. (de), Lompré, N., 1995, " Pratiques organisationnelles dans les ensembles productifs : essai d'interprétation ", in Spérandio, J.C., 1996, *L'ergonomie face aux changements technologiques et organisationnels du travail humain*, Actes du 30^{ème} congrès de la SELF, 1995, Éditions Octarès, pp 51-57.

Veltz, P., et Zarifian, P., 1993, " Vers de nouveaux modèles d'organisation ? ", *Sociologie du Travail*, 1/93, pp 3-27.

Zarifian, P., 1995, *Le travail et l'événement*, Éditions l'Harmattan.