

**Engagement du travail, engagement dans le travail
Les enjeux de la mesure de la productivité du travail**

François HUBAULT
CEP-Ergonomie et Écologie Humaine, Université PARIS 1
90 rue Tolbiac, F-75634 Paris cedex 13
Email : cepergo@univ-paris1.fr

Séminaire Paris 1 - 1999

Sommaire

Temps <i>du</i> travail et temps <i>de</i> travail	2
Présence de l'homme dans le travail , présence du travail dans la performance ...	5
"Dilemmes de gestion" et "charge de travail"	7
Coût en travail, coût du travail	10
Les problèmes de mesure de la performance.....	12
Bibliographie.....	16

Le **décrochage entre *temps passé et coût*** ne signe pas le déclin de la fonction du temps dans la performance économique, mais une **crise de la "valeur-temps"** [VELTZ, 98] dans le processus de création de la valeur économique. Dans la performance des entreprises d'aujourd'hui, le "temps passé" pèse finalement moins lourd que les coopérations qui s'y nouent –ou pas-. Le temps agit sous une forme que sa mesure traduit mal, et dont ne rend donc pas compte sa définition classique (ZARIFIAN¹).

Pareillement, on ne peut espérer optimiser la "performance subjective du travail" [HUBAULT, 96] par la seule réduction de la durée du travail (*DU TERTRE*). La "valeur-temps" à l'œuvre dans le processus de création de la valeur subjective déborde le "temps passé" ; elle concerne la nature même de la mobilisation des personnes, qui s'inscrit dans une autre définition temporelle de leur présence, dont ne rendent pas compte les indicateurs classiques.

Ainsi, le **rapport entre *temps travaillé et efficacité*** reste bien au cœur de la question de la productivité du travail. Simplement, chacun des termes est à reconsidérer, tout comme leur rapport, du point de vue des personnes comme des organisations qui les emploient. C'est là notre questionnement : peut-on **comprendre comment l'engagement des hommes dans le travail résonne avec l'engagement du travail dans la performance** ?

Temps du travail et temps de travail

Comme en écho à la "réduction du temps de travail", de partout revient le thème du durcissement des contraintes temporelles dans le travail. Que signifie cette concomitance ? Contradiction, contrepartie, complexification ? Assurément, quoi qu'il en soit, le temps ne cesse pas d'être un enjeu stratégique.

Plusieurs phénomènes convergent :

- Le temps reste un enjeu central de l'organisation. Dans la production, la "pression de continuité" (*TROUSSIER*²) est plus forte que jamais, tant le coût des amortissements pèse lourd dans la rentabilité du capital. Dans notre mode d'organisation économique, cela incite au développement de l'activité en continu et à l'intensification des rythmes dans le travail : les flux sont de plus en plus tendus, mais surtout ils sont de plus en plus "tirés", de sorte que la pression temporelle sur les salariés augmente plus du fait des "exigences du marché" (l'aval) que des exigences traditionnelles des méthodes en amont (*GAZIER, JACOT*) sur lesquelles les opérateurs avaient une meilleure visibilité. Au final en effet, la densification du travail procède bien sûr de la vitesse qu'il faut supporter, mais c'est surtout de la réduction des marges de manœuvre individuelles qui s'avère le plus pénible, l'imprévisibilité des variations –pas toujours imputable à l'imprévision des responsables– grignotant les marges d'autonomie.

La difficulté accrue de trouver son "style"³ constitue pour l'opérateur un enjeu, tant dans l'ordre de sa santé que de l'efficacité. C'est donc l'enjeu même de son travail.

- La différenciation compétitive dérive les exigences temporelles vers des activités qui avaient jusqu'ici échappé à l'industrialisation : les projets, l'innovation, les méthodes, toute la MOI, ... grands pourvoyeurs d'exigences temporelles *pour les autres*, sont désormais sommés de satisfaire aux mêmes exigences de s'inscrire dans une temporalité de plus en plus standardisée, contrainte... La productivité du travail des concepteurs, des organisateurs, n'était pas directement contrôlée, or c'est maintenant là que la pression concurrentielle se porte dans les entreprises. Les changements *dans* le management et la gestion des projets rendent dès lors plus problématique le changement du *contenu* des

projets. La frontière de l'"exécution" remonte –on peut penser qu'elle accompagne un mouvement général de prolétarianisation des cadres-, à mesure que *la "conception" décroche de la création* et que les poches de la liberté inventive, exploratoire, créatrice, sont repoussées en amont des projets.

Au final, tout se conclut dans un paradoxe : **la diffusion de la pression temporelle opacifie la compréhension de la fonction du temps**. Si le temps occupe une position de plus en plus « centrale » dans la performance, on comprend pourtant de moins en moins facilement *comment* il agit. L'écart se creuse entre fonctionnement et signification, une autre manière de dire que l'activisme gestionnaire a de plus en plus de mal à masquer l'indigence managériale, et que les concepts manquent pour soutenir l'œuvre politique capable de remettre le travail au cœur d'une productivité repensée.

La question est politique, car elle n'est pas l'apanage des "managers", elle concerne tout autant le débat syndical (*DURAFFOURG, LABILLE, MASSON, MELIER, ZARIFIAN*). Comment ne pas remarquer à quel point les **luttés sociales** se cristallisent, elles aussi, sur la question de la durée du travail plutôt que sur celle de l'intensité-densité, confortant le modèle taylorien du travail comme système d'opérations. Pour ZARIFIAN, c'est d'ailleurs là un fait décisif : « *la victoire majeure du taylorisme aura peut-être été d'abolir tout débat social légitime sur les énoncés relatifs à la productivité* ».

Ce débat est pourtant devenu urgent. Les tensions actuelles menacent en effet le temps d'une « *diffraction* » [VELTZ, 98] où son unité risque de nous devenir encore plus énigmatique.

Deux polarités émergent :

- Le pôle des activités structurées autour du *temps engagé, dédié à la valeur ajoutée directe*. Selon VELTZ, c'est caractéristique des « *travailleurs du front* » au contact direct des clients : là, la productivité-débit continue de dicter sa loi (nombre d'appels, d'accueils, de ventes.../unité de temps), selon une définition du travail ancrée dans le paradigme de l'opération [ZARIFIAN, 95 ; HUBAULT, 98a-b]. Mais c'est aussi caractéristique de nombre « *travailleurs de l'arrière* », en back office, en support, en usines, de qui le respect du "taux de rendement synthétique" ou la "pression de continuité" (fiabilité) sont exigés en tribut des besoins de rentabilité du capital (*TROUSSIER*).
- Le pôle du *temps dégagé, à valeur ajoutée différée*, qui relève de ce que ZARIFIAN appelle « *l'activité symbolisante* » (formation, information, anticipation, décision, pensée...) ⁴, de plus en plus décroché du premier dans les représentations organisationnelles en vogue.

Le risque d'une distorsion trop nette entre ces deux tonalités temporelles est particulièrement important, aujourd'hui,

- dans le cadre de la RTT : à travers une certaine tendance à restaurer l'opposition taylorienne travail / hors travail, clairement en jeu, par exemple, dans la "discussion" sur les temps de pause, l'externalisation du temps de la formation par rapport au "temps de travail" pris en charge par l'entreprise...
- dans le cadre du réengineering : à travers la chasse aux "tâches sans valeur ajoutée" qui, relayant en cela la financiarisation de l'économie, en privilégiant la maximisation locale de l'efficacité, tend à raisonner "toutes choses égales par ailleurs", c'est à dire dans un environnement à évolution supposée connue d'avance, et sans égard au fait que dans un système complexe c'est à l'échelle de l'unité du système que se décide l'utilité d'une activité [BESSON, 90] ;
- mais aussi bien pour chacune des modalités temporelles décrites précédemment :

- outre les exigences de vitesse, les « *travailleurs du front* » ne peuvent satisfaire à l'obligation, aggravante, de la "relation de service" [BLANDIN, 99] avec le client, que si du "temps" leur est ménagé pour cela... (DURAFFOURG et coll., ZARIFIAN) . C'est vrai également pour « *les travailleurs de l'arrière* » : on répare mieux et plus vite une machine, on reconvertis plus facilement un processus lorsqu'on les connaît bien, lorsque les apprentissages individuels et collectifs permettent une certaine maîtrise. Même en termes de réactivité, l'efficacité suppose la prise en compte conjointe de temporalités diverses (DUPONT, HEDDAD, HUEZ, RABIT). Les exigences du rendement synthétique et l'obligation de continuité (TROUSSIER) menacent tout autant l'apprentissage et le bon entretien des installations...
- le décrochage du "temps passé" par rapport à l'efficacité incite les entreprises à piloter *par les résultats*. Cette attitude accompagne un mouvement plus profond de désengagement de l'entreprise vis à vis des problèmes de l'*être ensemble*, des rapports entre efficacité et solidarité, de la *coopération* dont elle continue pourtant d'exiger tous les effets positifs. Passant ainsi d'un extrême à l'autre, verra-t-on la jungle du travail dérégulé succéder au "travail enchaîné au temps" [VELTZ, 98], le porte-à-faux s'inversant sans jamais se réduire ?

Le risque ici concerne non seulement les atteintes possibles à la santé par la densification des exigences du travail, mais tout autant l'efficacité même du travail dès lors que cette dichotomisation ignore à quel point la vitesse demandée n'est possible qu'au terme d'un apprentissage qui requiert lui même une certaine durée. **La recomposition d'un temps pour l'action dans un système sans délai de réaction constitue un véritable enjeu stratégique**, car quand le temps, et le sens, sont trop comptés, l'action ne peut plus jouer que dans le registre d'un programme déjà écrit, limitant par là même la souplesse tant recherchée. Comme dit VELTZ, « *il y a "les sucres rapides" et "les sucres lents" de la performance* », et tout reste à penser sur la manière dont la compétitivité interagit avec la productivité [JACOT, 98]...

Toutes ces questions concernent très directement la "pesée des emplois" dans les entreprises. L'obligation de dépasser une approche trop simpliste de la productivité du travail, qu'on ne peut plus réduire au ratio classique [nombre d'heures / quantité de produit], cela ne donne pas spontanément une "solution", et force est d'admettre que les entreprises ont à faire face à une double difficulté :

- une relative **indéfinition économique du travail**, liée à la difficulté de comprendre la contribution du travail à la création de la valeur économique ;
- une relative **indéfinition organisationnelle du travail**, liée à la difficulté de comprendre comment le travail permet à l'entreprise de « *faire face...* » et lui donne les moyens de tenir ses « *rendez-vous* » [ZARIFIAN, 95].

Ainsi, **ni la "productivité du travail", ni la "charge de travail", ne sont une question comme les autres** : on ne traite pas du rapport entre l'implication de l'homme dans le travail et l'implication du travail dans la performance (BEGUIN, ROCHEFORT et GUERIN, ZARIFIAN) sans traiter du *pouvoir de l'homme*, la manière dont il est sollicité, dont il se prouve et s'éprouve. La *place du travail*, dans la réalisation des choses comme dans la réalisation de soi. Dès lors, la **productivité de l'ergonomie** pose aussi la question de savoir *dans quelle "mesure"* l'ergonomie contribue à faire évoluer ces modèles d'efficacité.

Présence de l'homme dans le travail , présence du travail dans la performance ...

L'ergonomie n'a de cesse de **ré interroger le périmètre de l'activité de travail**. En extension (les conditions "écologiques" de l'activité, le type de contexte –en termes de formation, communication, "social"- qui la favorise...), comme en profondeur (les conditions "énergétiques" de l'activité, le type d'engagement –psychique, physique, moral- qu'elle requiert...). C'est ce biais là qui donne au concept de "ressource humaine" sa double dimension ergonomique et économique, sa valeur d'*interface*.

Être là, être au rendez-vous, ça mobilise en l'Homme une disponibilité, une ouverture, un engagement, toutes ressources qui développent des "qualités productives" (comme la coopération, la communication, la compréhension...) exposées au risque de se raréfier si se raréfient le temps et le sens pour agir.

Si la présence humaine dans le travail résonne ainsi avec la présence du travail dans la performance de l'organisation, le degré de congruence entre le modèle humain qui soutient le Travail et le modèle de travail qui soutient la Performance est nécessairement "stratégique".

Dans le modèle classique auquel TAYLOR donnera sa pleine expression, le modèle du travail est à proprement parler un modèle de l'*opération de travail* [ZARIFIAN, 95] : le temps est succession, spatialisé, sans histoire(s), il ignore la "transformation" des choses et des gens⁵. La mesure des "opérations" homogénéise l'hétérogénéité réelle des actions, aussi a-t-elle toujours fonctionné comme *un viol temporel* envers les opérateurs, supposant en eux et entre eux des équivalences (nuit/jour, 8^{ème} heure/1^{ère} heure, apprentissage/exécution, vieux/jeunes...) que les économistes classiques n'ont admises que pour permettre la commensurabilité du travail et du capital d'une part, des "opérateurs" entre eux d'autre part. Ce "langage commun", l'ergonomie l'a toujours dénoncé comme une imposture, car il n'y a qu'une manière de rendre les choses communes : leur retirer ce qui les distingue (HUBAULT, 98b). C'est là le fond commun à toutes les démarches d'*intégration* de l'homme, depuis l'*internalisation des variables exclues* chère à la tradition néo-classique (JACOT) jusqu'à l'*engineering* en vogue dans la management de projet, et qu'on retrouve en ergonomie dans le courant "intégrationniste" qui regarde l'écart tâche-activité comme un "écart à réduire" et finalement replie l'activité dans la tâche, le travail dans l'opération, le temps dans le programme, ... [HUBAULT, 96].

« *Le passage d'une activité de travail centrée sur l'opération à une activité de travail centrée sur l'événement* » [BOISSIN et al, 94] oblige à sortir du temps spatialisé du modèle taylorien. ZARIFIAN propose ici de parler de « *temps-devenir* » pour caractériser ce temps qu'on ne peut pas extraire totalement du cadre du temps spatialisé –en cas de panne il faut bien "faire vite", face à un client qui attend aussi, sans compter l'urgence qui contraint le soin qu'on doit au malade...-, mais qu'en même temps on ne peut pas mesurer d'avance (car on l'a dit déjà, si le temps manque, le sens aussi menace d'être rare, et la pertinence de la réponse moins assurée...). Dans le paradigme de l'événement, ainsi, il s'agit moins d'opposer un temps à l'autre, comme une alternative (logique du "ou"), mais plutôt de comprendre la dimension conflictuelle de leur inévitable coexistence : devoir penser, imaginer, décider, coopérer... sous contrainte de temps (THIBAULT et SAVARINO). Cet enjeu de la performance des personnes, au regard de leur santé (enjeu de leur subjectivation) comme de leur efficacité (enjeu de leur valorisation économique), s'arbitre autour du **rapport "temps du travail / temps de travail"**, qui devient ainsi stratégique. Une conception renouvelée de la productivité du travail passe par la "synthèse" de ces temps hétérogènes. Le concept de « *rendez-vous* » de

ZARIFIAN (95), l' « agenda » de TROUSSIER [BOISSIN et al., 94] ne disent pas autre chose, et quand, à l'inverse, le temps *du* travail déborde dans un temps *de* travail compté trop court, il arrive que les TMS racontent comment ces "dilemmes de gestion" deviennent...ingérables (BOURGEOIS).

Les **activités de service** précipitent cette question. La mesure de la "productivité" s'y heurte frontalement à la difficulté de décrire le ratio [Output/Input], sans échappatoire possible car elle résonne plus que jamais ici avec l'exigence de compétitivité (*DU TERTRE*). En effet, la non tangibilité du service, la nécessaire subjectivité de son appréciation et surtout « *l'immixtion du bénéficiaire de la prestation dans la prestation du service* » [BLANDIN, 99], ce dont rend bien compte le concept de "relation de service", sont autant de caractéristiques qui soulignent plus que jamais les lacunes d'une "productivité" mesurée à une aune qui ne favorise pas la performance par ailleurs recherchée.

Dans le modèle taylorien, la productivité se "gagne" essentiellement sur deux fronts :

- par la substitution capital/travail, à travers des investissements matériels : cette "solution" s'avère généralement un problème pour les exploitants confrontés, eux –alors que les décideurs de ces investissements sont généralement hors d'atteintes des effets "terrain"-, aux difficultés pratiques de la maîtrise concrète de ces équipements choisis en vertu du principe d'équivalence opérationnelle du capital et du travail (processus capitalistique) qui relaye la définition du travail comme système d'opérations ;
- l'intensification du travail, à quoi aboutit le mix "reprise d'emplois-accroissement du rythme".

Dans les deux cas, certes selon des scénarii différents, la productivité repose sur une "charge de travail" finalement plus lourde, qui finit par menacer directement les dimensions de la compétitivité comme la qualité, la disponibilité, la réactivité,...

Le paradigme de l'événement raisonne plutôt, quant à lui, en termes de complémentarité Travail/Capital, la productivité ne pouvant pas être évaluée sans égards "aux effets utiles" du travail (i.e. le panier de services ou les qualités attachés au "produit") dont le coût ne résume dès lors plus la "valeur".

La compétence⁶ devient un critère décisif d'une performance dont les caractéristiques se transforment complètement (*DU TERTRE*) : évolutions des formes de la concurrence (montée en puissance des exigences de variété, de qualité, de variabilité), changement profond des configurations productives (déclin de la "série" au profit des figures plus immatérielles – maintenance, logistique, information, coopération-). Les critères de productivité deviennent ainsi nécessairement plus diversifiés, et leur "globalisation" plus complexe [DU TERTRE, 99]. Nadia HEDDAD illustre très clairement ce propos dans son analyse du travail dans un centre de tri postal : les choix d'investissement technique et le modèle de gestion restent articulés à une "tâche" –trier des codes et faire marcher la machine (paradigme de l'opération)- que déborde constamment l'exigence pour les agents de « *trier le courrier* » (paradigme de l'événement) qui situe leur travail réel dans une toute autre perspective concurrentielle, une toute autre compréhension du "service". Dans l'environnement concurrentiel actuel, la compétitivité d'une entreprise repose de plus en plus sur « *la dynamique d'aptitude inimitable* » (TROUSSIER) qu'elle saura développer. Charge pour l'ergonomie de rendre aussi *intelligible* que possible comment la part plus "stratégique" *reconnue* à l'implication des personnes repose sur une équilibration plus fragile du rapport "effet utile/coût", tant pour les personnes –risque d'épuisement du fait d'une excessive "réquisition" de la subjectivité-, que pour l'organisation –risque de dégradation de la "relation de service", de la qualité, sécurité,

sûreté... - (BOURGEOIS, DURAFFOURG et col, DU TERTRE, GAZIER, HEDDAD, HUEZ, THIBAUT et SAVARINO, ZARIFIAN).

Ce que les entreprises attendent de plus en plus des personnes pour tenir l'ambition de la "relation de service", se traduit en effet souvent par une exigence contradictoire qui accroît la "charge de travail" des personnels, particulièrement leur isolement, dans le mouvement même qui les veut disponibles, et communicants.

"Dilemmes de gestion" et "charge de travail"

Les conflits essentiels n'opposent pas tant les salariés à l'entreprise, ni l'Ergonomie à la Gestion, mais bien plutôt, d'abord, à l'intérieur même de chacun de ces "pôles", les dimensions hétérogènes qui les composent. En d'autres termes, les "compromis opératoires" répondent aux "dilemmes de gestion", et pour l'ergonomie comme pour la gestion tout dépend de la manière dont on reconnaît l'ambiguïté de vouloir homogénéiser dans l'espace formel de la mesure ce qui reste hétérogène dans l'espace politique de l'action.

En ergonomie *comme* en gestion il est en jeu de reconnaître que "gérer un problème" ça ne veut que très rarement dire le "résoudre", mais plutôt *faire face, se confronter à, vivre avec*. L'ergonome travaillera ainsi plus logiquement avec des concepts et des spécialistes issus d'autres domaines (en gestion, en ingénierie, en sciences humaines, en sciences de l'homme,...) mais qui partagent la même épistémologie, qu'avec d'autres ergonomes dont le sépare une épistémologie opposée [HUBAULT, 97]. Ainsi, la multidisciplinarité de l'ergonomie est indissociable de son ambition d'être une pratique de terrain, c'est à dire de restituer la "complexité" due aux dimensions inévitablement hétérogènes qui caractérisent les situations réelles de travail.

Qu'en est-il de la manière dont la gestion reconnaît les dilemmes qu'elle instaure, comment fait-elle écho à son niveau propre, aux tensions du travail (*TREPO*)? Par exemple comment reconnaît-elle ce dilemme-type "temps spatialisé/temps-devenir"... , ou encore que la polyvalence est souvent un moyen attendu pour compenser la rigidité des process "flexibles"... et dont l'irruption des TMS dit assez ce que ça coûte aux opérateurs (*BOURGEOIS*) ?

Classiquement, la gestion attend tout d'une combinatoire (ce qu'elle appelle alors l'organisation) d'*entrants* (input) où l'homme est fongible, transparent : la notion d'"activité" qu'elle a récemment promue, continue de raisonner sur des fonctions plutôt que sur ce que les ergonomes appellent vraiment "activité"⁷. Par exemple, la compétitivité-hors prix met l'accent sur l'aptitude de l'entreprise à répondre au marché, en termes de réactivité, souplesse, qualité, ... ; mais si elle pose plus nettement que jamais la question de savoir comment les hommes peuvent y contribuer, elle ne la "résout" pas (*JACOT*). Un tel flou accompagne l'*entrée apparente du sujet* dans l'entreprise qu'il est peut-être même plus difficile qu'avant de ne pas céder aussitôt à la tentation symétrique d'*un contrôle du sujet*, plus pathogène et politiquement plus problématique encore que la fameuse "direction du personnel". En vérité, et quelle que soit son attention au terrain, au local, au "cas", fondamentalement **la gestion est encore une clinique sans sujet**.

L'enjeu est bien de construire « *une conflictualité ouverte sur les inattendus du travail* » [ZARIFIAN, 96], donner plein sens au concept d'événement, pleine perspective à la

problématique du "rendez-vous". Pour cela, l'ambition si essentielle formulée par ZARIFIAN de "faire de la gestion une pensée" doit être articulée avec une ambition non moins essentielle de rendre l'ergonomie elle-même capable de *penser le travail* (BEGUIN, DURAFFOURG et col., DU TERTRE, RABIT, ...).

Ainsi, il faut **mettre la productivité en problème** : éclairer les affrontements dans l'usage du temps, sur lesquels se jouent le mode concret de la productivité du travail des "acteurs". Modes divers, donc : dans le paradigme de l'événement, l'action ne se déroule pas dans "un temps qui passe", homogène, mais plutôt qui surgit, et fait rupture. De même, l'efficacité de la coopération ne se mesure pas au "temps passé"...

Il y a donc plusieurs types de productivité. Pour reprendre les termes de ZARIFIAN, à l'intérieur de la productivité-débit et de la productivité de la main d'œuvre qui composent ensemble ce qu'il appelle la "productivité des opérations de travail" ou encore "productivité opérationnelle", il y a ce qu'il appelle la "productivité symbolisante" de l'activité subjectivante...

Le travail en effet, a deux faces : énergie et intelligence, force et culture. Cette dualité littéralement affole la pensée économique, et l'égaré. A ces deux faces du travail, correspondent deux modes différents de la productivité, qu'il s'agit pourtant de tenir ensemble [ZARIFIAN, 90] :

- d'un côté, la *productivité opérationnelle*, même "globale", raisonne en fait "rentabilité", c'est à dire en termes d'efficacité du capital : qu'on "élargisse" la recherche de la productivité à l'ensemble des activités indirectes ne modifie pas les principes tayloriens ; qu'on "déplace" cette recherche de productivité non plus : cela conduit à maintenir au cœur du dispositif la prééminence de la question de la *vitesse*, et y soumettre non plus les seules opérations "parcellaires", mais un ensemble plus vaste incluant les "activités" de conception, de projet, de méthode, ...
Cette productivité-là n'ouvre qu'à des projets articulés sur la "tension des délais" (de conception, d'exploitation, de livraison,...). Toutes les activités étant vouées à la procéduralisation, rien n'invite à explorer *en dehors* de l'espace technique, ...
- pour que le concept de productivité rompe avec sa définition classique, il faut qu'il valorise lui-même *la gestion de ruptures* : c'est l'enjeu de ce que ZARIFIAN appelle la « *productivité par symbolisation* », qui concerne les activités centrées sur la gestion des virtualités, des bifurcations, les activités de constitution des possibles. *Problem building*, plutôt que *problem solving*, l'activité symbolisatrice débouche sur une productivité qui se mesure dans le cadre de la compétitivité-hors prix comme « *temps de mise à disposition, sur le marché, d'une création* ».

La "productivité symbolisante" ne s'oppose pas à la productivité opérationnelle mais, comme pour le travail l'intelligence sert la force, elle la conditionne, dans une approche stratégique de la "disponibilité" des systèmes de production où se joue leur capacité à réajuster leurs projets en fonction du marché potentiel, mais aussi à gouverner leur propre action en respecifiant leurs organisations : « *la disponibilité s'appréhende tout à la fois dans la création d'événements et dans l'impulsion donnée à l'innovation* » [ZARIFIAN, 90].

La question est de savoir **quel rôle l'ergonomie peut jouer dans ce débat**. « *Intervenir dans la définition de l'organisation du travail suppose de pouvoir appréhender la gestion industrielle au sens de conduite d'un système de production dans toutes ses composantes. C'est l'implication dans la gestion du système de production qui permet d'orienter les choix*

d'organisation » [BACHET, 95]. Mettre en cause l'opposition traditionnelle entre Organisation –dédiée à l'ordonnancement quotidien des gestes productifs-, et Gestion –dédiée à la mise en œuvre des objectifs globaux et à la politique à long terme-, est ainsi un enjeu fondamental pour l'Ergonomie dès lors que c'est bien au niveau du travail que cette opposition, immanquablement, se dénoue, s'arbitre.

Il s'agit bien, en effet, de faire la démonstration que ce que l'entreprise met *en commun*, dont elle doit ménager la capacité *intégrative*, c'est bien le travail, et qu'à tout le moins cela suppose qu'elle sache conjuguer les exigences de ces deux registres de la productivité en s'inquiétant de leur tension. Le travail n'est *pas* un "facteur" *comme les autres* : il traverse tous les niveaux, relie tous les facteurs, ce que tend à sous-estimer le mode de calcul de la productivité... du travail (HEDDAD).

Il semble bien que pour l'ergonomie, et pour les ergonomes très prosaïquement, la question la plus délicate, la plus cruciale, est de savoir comment réagir à la financiarisation de plus en plus marquée des entreprises (GAZIER), c'est à dire finalement de comprendre ce qu'est l'entreprise, à quoi et à qui elle a vocation de "servir".

L'*entreprise* a été conçue historiquement et conceptuellement comme le meilleur moyen pour "résoudre" le problème que poserait, sinon, la mobilisation des facteurs dispersés sur le marché "libre" et qu'on ne pourrait donc "organiser" ensemble qu'à des « *coûts de transaction* »⁸ prohibitifs. Elle est aujourd'hui confrontée au problème inverse, celui des « *coûts de coopération* » -ce qu'on pourrait rapprocher des coûts de structure et, de fonctionnement⁹- qui grèvent son fonctionnement et inclinent les gestionnaires à se désengager de cette "solution" au profit d'autres formes, par exemple « *en réseau* ». Ce qui compte pour nous, c'est que ces réformes sont essentiellement structurelles (BERREBI-HOFFMANN) et qu'on ne peut pas faire l'économie de **repenser les modalités de la contribution du travail à la performance "globale"** (enjeu d'une ergonomie des nouvelles formes partenariales de l'organisation industrielle) ...

L'ergonomie est donc *concernée* par ce débat. Elle ne peut certes pas prétendre en trancher seule, mais elle n'est pas sans capacité pour l'instruire. N'a-t-elle pas beaucoup à dire en faveur du développement des "effets utiles" de la "transaction" que constitue tel ou tel mode d'organisation, beaucoup à dire encore en faveur de la réduction des coûts de certains modes de "coopération" ? Il lui revient de pouvoir structurer ces questions, et situer les niveaux auxquels ils renvoient.

JACOT et MICAELLI (98) distinguent quatre¹⁰ dimensions de la performance, qu'il ne faut pas confondre si l'on veut vraiment comprendre comment elles se tiennent par ailleurs ensemble :

- la **productivité**, qui concerne le niveau socio-technique ou opérationnel du rapport aux moyens mobilisés ; le tableau de bord cherche à instruire le niveau physique de l'activité de la firme, à travers des indicateurs qui décrivent le mode d'engagement des "facteurs" de production. Ainsi, par exemple, une panne s'analyse comme un problème de productivité du capital fixe, un accident comme un problème de productivité de la main d'œuvre, un défaut comme un problème de productivité des consommations intermédiaires,...
- la **compétitivité**, qui concerne le niveau tactique du rapport aux usagers, au marché, à travers la "marge de profit" ("profit/CA" ou "profit/VA") ; la compétitivité-hors prix est aujourd'hui au cœur des enjeux de concurrence inter-firmes, soutenue par le

développement des méthodes de contrôle de gestion modernes du type ABC, ABM... dérivées de la « chaîne de valeur » de PORTER¹¹,

- la **rentabilité**, qui concerne le niveau stratégique du rapport aux actionnaires et donc la pérennité de leur adhésion à la "solution" que l'entreprise leur offre dans l'usage du capital, ce que mesure le taux de profit ("profit/capital"),
- la **performance globale, interne** d'abord, qui concerne le niveau "sociétal" de l'entreprise, l'articulation des niveaux précédents, leur degré de convergence, ce qu'on pourrait donc appeler le modèle d'efficacité interne de l'entreprise ; **externe** ensuite, qui concerne le meta-niveau politique où l'on s'inquiète des externalités publiques.

Comment tout ceci résonne-t-il ? La "solution taylorienne" a cherché à concilier rentabilité et compétitivité par une coordination de la productivité du capital et de la productivité de la main d'œuvre reposant sur la "rationalisation du travail" pour conjuguer l'économie de main d'œuvre par unité de produit et l'accroissement de la vitesse de réalisation des opérations. Si aujourd'hui on cherche à faire prévaloir la rentabilité contre toute autre dimension, à quoi poussent les fonds de pension... le taux de profit devient alors une condition *préalable* imposée à l'entreprise par son actionnaire, et non plus un résultat sur lequel on mesure a posteriori son activité, et la "logique" s'installe alors rapidement de reporter toute la charge de cette exigence à l'autre bout de la chaîne, sur la productivité...du travail ... (JACOT). Cela étant, on peut tout aussi bien montrer qu'une certaine conception de la productivité du travail dégrade la compétitivité [GADREY, 99].

Tous ces "dilemmes de gestion", les ergonomes ont donc d'abord à les comprendre. Ils y trouveront une véritable puissance, sinon d'explication au sens strict, du moins d'interprétation des dimensions du travail où ces dilemmes sont rejoués par les "opérateurs", à tous les niveaux de la "chaîne de la valeur" où ils les rencontreront. Et c'est par le jeu de cette rencontre qu'ils pourront en retour "remonter" cette chaîne en y faisant valoir les sources de valeur (ou de non valeur) que représentent les compromis opératoires.

Coût en travail, coût du travail

La mesure de l'effort –le coût- du travail ne se pose pas que du point de vue de l'entreprise. La question de l'efficacité du travail –son effet utile- non plus. Elle se pose aussi du point de vue du sujet qui travaille. Sous cet angle, l'efficacité du travail renoue avec la problématique classique de la "charge de travail", et celle plus récente de la valorisation subjective.

Comment ces questions peuvent-elles être reprises aujourd'hui ? Et quelle résonance peut-on instruire entre les deux pôles, économique et subjectif (et social), de l'efficacité ? Y a-t-il écho de l'un à l'autre, divergence, tensions.. ? Y a-t-il équivalence entre la crise de la valeur-temps dans l'espace économique, et la crise de la valeur du temps dans l'espace subjectif ? Et cela dessine-t-il les termes d'une problématique renouvelée de l'intervention ergonomique, mieux à même de répondre à la "demande" des entreprises ?

L'organisation tend à user du travail selon un mode qui contredit sa nature. Souvent, en effet, **l'organisation puise ses règles de fonctionnement dans l'aliénation d'une liberté qu'elle reconnaît pourtant nécessaire**, car elle tend à se résumer à l'organisation *du* travail et ignore ce qu'elle doit à l'organisation *par* le travail. Ainsi, dans la "panne" (DURAFFOURG *et al.*) le temps *du* travail ne fait pas seulement que se couler dans le temps *de* travail, il le dimensionne aussi à son tour : une certaine durée de l'un est nécessaire pour réduire la durée de l'autre ; et

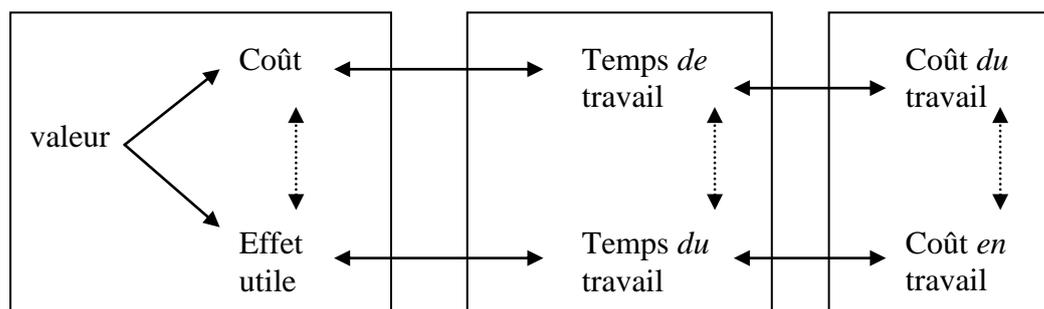
pour le client tout autant, la vitesse des "opérations" de vente dépend de la durée et de la qualité des relations entre les personnes.

A la clef, il s'agit bien de parvenir à définir le travail, moins comme porteur de coûts que comme porteur de réduction des coûts, et la *compétence* comme ce qui permet à l'entreprise de tenir ses "rendez-vous" (coût, délais, qualité, fiabilité, sûreté...)... Autrement dit, de chercher à *maximiser la valeur créée* plutôt que *minimiser les coûts* à organisation invariante, et passer ainsi **d'un modèle de la performance fondée sur une économie en main d'œuvre, à une économie par la main d'œuvre...**

Dans le paradigme de l'opération, c'est en effet très clair : **exclu de la productivité, le travail est progressivement exclu par la productivité**. Quand le "travail" est à ce point objectivé et décrit d'avance qu'il est proprement externalisé par rapport au sujet qui le réalise [ZARIFIAN, 95], l'*efficacité économique* ne sait plus solliciter l'*effort humain* autrement qu'en termes d'accord-adhésion-soumission... , et réfère à un homme trivialisé dont l'activité réelle de travail se trouve comme enjambée.

Du point de vue de l'Homme, ce schéma est évidemment inacceptable dans son principe ; il s'avère progressivement inacceptable dans ses conséquences économiques pratiques, au point de justifier de revenir sur le principe économique qu'il met en jeu. Par exemple, le **coût en travail** (effort) augmente le **coût du travail** lorsque l'effort demandé nuit à l'efficacité. Le sens du passage du paradigme des opérations de travail au paradigme de l'événement [ZARIFIAN, 95] est justement de rechercher un nouveau périmètre de définition du travail capable de remettre en tension productive la dynamique du création de la valeur pour le sujet et la dynamique de création de la valeur pour l'entreprise, le processus de subjectivation et le processus de valorisation économique¹².

Plus l'entreprise demande d'être vigilant sur les facteurs rares où se jouent la performance des systèmes (le client, la panne,... l'*événement*), plus cela exige en effet d'être attentif au fait que ce qui menace d'être trop rare pour les opérateurs c'est *le sens* (la raréfaction du sens dans des situations trop pauvres en valeurs est un enjeu de vigilance), et *le temps* (le "temps réel" dessine un monde où l'on réagit sans délai, c'est à dire sans réflexion, un monde d'exécutants aux antipodes de ce que l'on prétend rechercher : la souplesse adaptative).



Nous avons déjà souligné que l'essentiel des coûts humains provient des "équivalences" diverses dans lesquelles l'homme se trouve aboli, et le travail avec lui... La réintégration du travail, ainsi, est un enjeu :

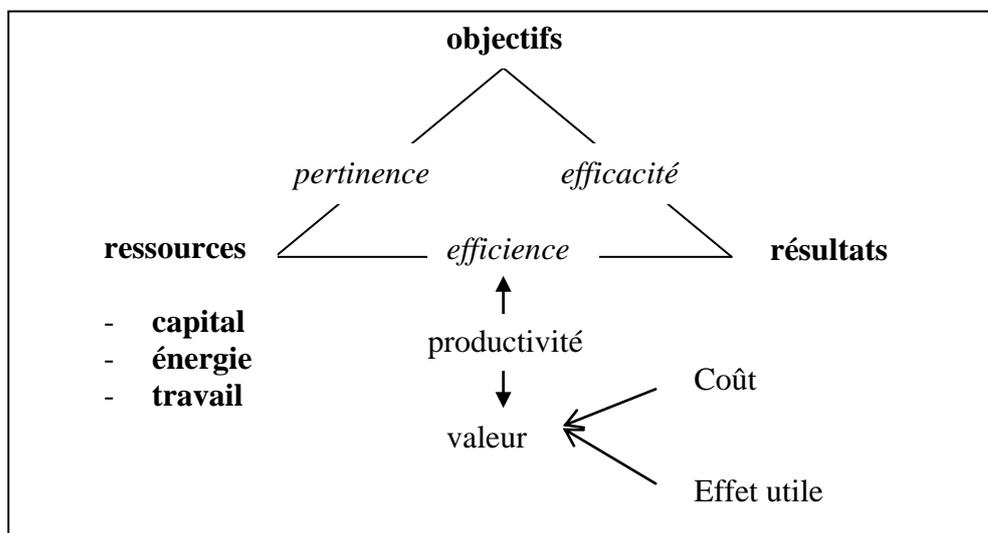
- d'efficacité, particulièrement dans le cadre de la relation de service ou la problématique de la compétitivité-hors prix (*DURAFFOURG et col., DU TERTRE, HEDDAD et RABIT, JACOT, ZARIFIAN,...*)

- de santé, car « *la réquisition just in time de la subjectivité* » [CLOT et al., 90] menace d'être assez invasive si on ne sait pas reconnaître les conditions bio-physio-psycho-sociologiques de l'implication humaine. C'est le cœur du débat soulevé par les TMS : le mouvement n'est pas le geste (*BOURGEOIS*) ; c'est aussi l'enjeu scientifique, et de négociation sociale, de la définition du périmètre d'analyse et de mesure de la "charge de travail" (*BEGUIN, HUEZ*)
- politique : la productivité du travail arbitre finalement le rapport solidarité/efficacité, instruit le mode du "vivre ensemble" sans lequel il n'y pas de coopération efficace possible... (*GUERIN et ROCHEFORT*). Particulièrement, ce point met en évidence l'importance de relier le périmètre d'évaluation de la performance avec les stratégies que les acteurs déploient pour "gérer" leurs marges de manœuvres et arbitrer entre ce que leur "coûte" le travail et les "effets utiles" qu'ils se sentent le pouvoir d'en attendre (*DUPONT, HUEZ, DURAFFOURG et col.*).

Les problèmes de mesure de la performance

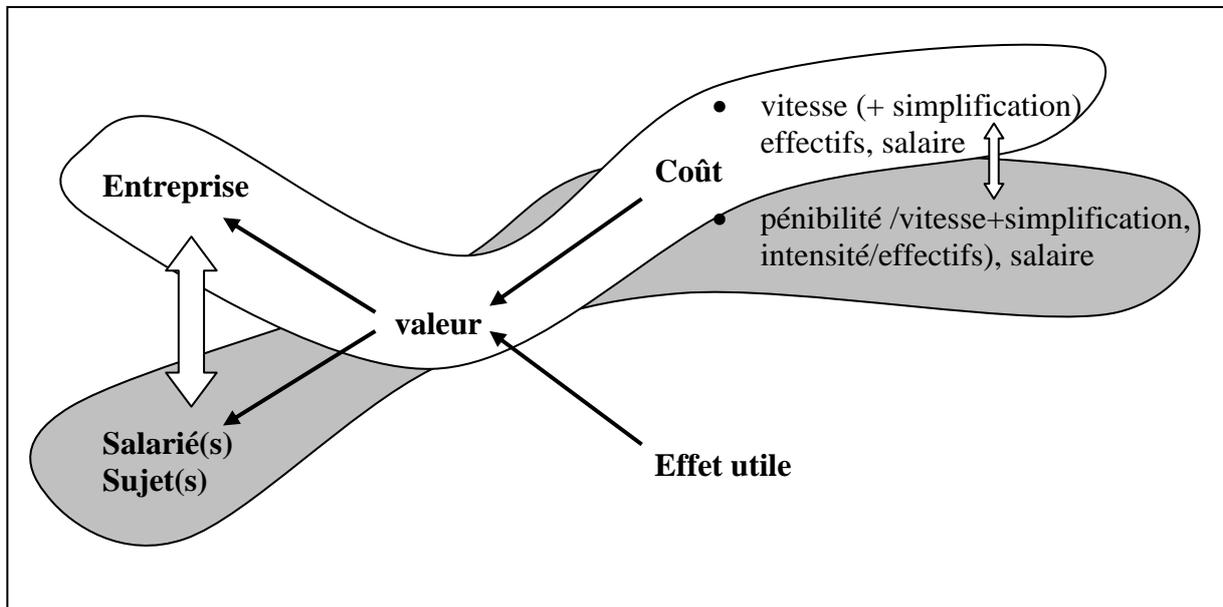
Le concept d'"événement", on l'a dit, permet de combiner les deux faces du "temps de travail" : à la fois présence de l'homme dans le travail et présence du travail dans la performance. Cela amène à reconnaître à la valeur du travail, deux faces aussi : *ce que vaut le travail pour l'entreprise*, pour la société, son utilité, et *ce que vaut le travail pour le(s) sujet(s) qui le réalise(nt)*, la mesure dans laquelle il concourt à la réalisation de soi. En tension dans l'activité de travail, ces deux tonalités dessinent un véritable *espace de gestion*.

La valeur d'une ressource est l'effet combiné de ce qu'elle coûte –ce qui ne coûte rien n'a pas de valeur d'échange- et de l'"effet utile" qu'elle produit –ce qui ne sert à rien n'a pas de valeur d'échange-. La productivité d'une ressource mesure sa contribution aux "résultats".



Strictement, pour augmenter la productivité on peut aussi bien réduire son degré d'engagement pour un résultat donné (i.e. réduire les coûts d'engagement de la ressource) ou/et augmenter sa capacité à produire un résultat plus important (i.e. augmenter l'effet utile de la ressource, son efficacité dans la performance). Idéalement, il faudrait pouvoir combiner ces *deux* moyens pour *toutes* les ressources... On doit pourtant relever que l'entreprise a tendance à se satisfaire de la seule "productivité du travail", et par les coûts... de la MOD...

La raison en est finalement assez simple : dans le paradigme de l'opération, la productivité ne peut guère être obtenue par d'autres moyens.

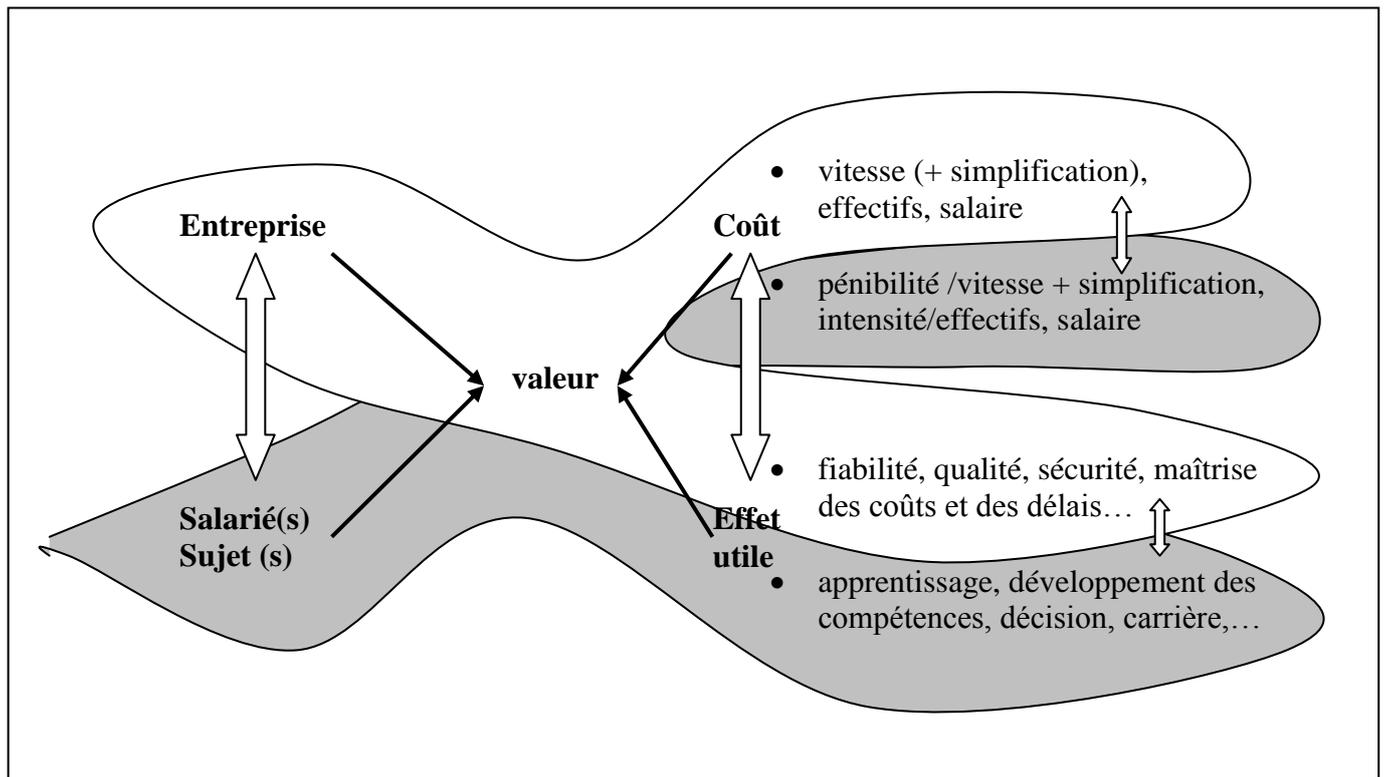


La question des "conditions de travail", plus largement de la "santé au travail", prend ici valeur de symbole et d'enjeu : les TMS, par exemple, signent dans les corps et dans le débat social, une tension fondatrice de l'entreprise taylorienne¹³. L'amélioration des conditions de travail, comme l'action médicale, prennent inévitablement parti *contre* la logique taylorienne. Elles prennent inévitablement parti contre elle, isolant l'économique (et ceux dont c'est la responsabilité dans le système de mesure en place...) dans un "y-a-pas-l'choix ; pas-d'état-d'âme ..." (HUEZ)... Forcément, toute avancée de l'un est un recul pour l'autre, tout se tend : dans cette **logique du "ou", d'exclusion**, la recherche de flexibilité se conclut dans un blocage général.

Une autre productivité est donc à penser, s'il s'agit bien de comprendre *autrement* la contribution du travail à la valeur, économique tout autant que subjective. C'est le sens même du paradigme de l'événement.

Dans le paradigme de l'événement, en effet, la performance ne dépend pas seulement de la réduction des coûts, mais de la valorisation des "effets utiles", pour l'entreprise (qualité, fiabilité, sécurité, maîtrise des coûts et des délais...) *et* pour les personnes (apprendre, comprendre, décider, se réaliser...). Ainsi, l'importance de la mobilisation subjective dans l'"efficacité" économique du travail, met **la performance sous l'autorité –au moins relative- de la "santé"** des personnes et des collectifs, enjeu du rapport *pour eux* entre coût *et* effet(s) utile(s) de *leur* travail.

Là encore, les TMS portent témoignage : cette rigidification traduit *ce que coûte, dans le paradigme taylorien, une organisation tendue pour être souple ...* A proprement parler, les TMS *financent* la souplesse de l'organisation par des tensions qui atteignent les "opérateurs" ; mais aussi, cette *pathologie de la pensée* peut produire un effet inverse : les TMS menacent en effet la souplesse recherchée par ce type d'organisation... De fait c'est toujours sur son maillon faible que s'éprouve la dureté d'un système.



Est-ce à dire que *dans le paradigme de l'événement, rien de cela n'arriverait* ? C'est bien là l'enjeu : changer la donne et ouvrir l'espace politique pour d'autres façons de voir, de faire... *Penser le travail comme une pensée, le mouvement comme un geste, le faire comme un agir...* Précisément ce à quoi l'organisation taylorienne tourne le dos : ramené au seul mouvement, on ne sait plus "améliorer" le geste qu'en l'appauvrissant, et en le rendant en fait plus "pénible", plus traumatisant, plus "coûteux". Ce que l'entreprise *pense* du travail, se retrouve dans *ce qu'elle lui demande...* : la tâche.

« On pourrait résumer tout le taylorisme à une seule formulation : le mode selon lequel directions dans grandes entreprises et encadrements se sont affrontés au problème de la productivité du travail ouvrier, et y ont apporté une solution. Le résultat de cette confrontation au problème de la productivité, vu selon le pont de vue du capital, a été le dispositif taylorien, une manière de s'approprier le problème, au sens précis : de le rendre propre à la direction des entreprises.

Il est tout à fait possible, et même probable, que, pendant l'âge d'or du taylorisme, le monde ouvrier se soit affronté au même problème et ait esquissé des solutions qualitativement différentes. Il est probable que sa souffrance soit largement venue de l'impossibilité de développer, autrement que comme esquisses partielles, ébauches, son mode d'appropriation du problème de la productivité, des blocages que la productivité taylorienne a imposés. Mais à ma connaissance, aucune théorisation n'en a été faite (les études opposant "travail réel" à "travail prescrit" ne donnent qu'une très pauvre indication à ce sujet, même si elles ont le mérite de mettre l'accent sur l'activité propre du monde ouvrier). Tout semble s'être passé comme si le monde ouvrier, soit avait résisté à, soit s'était accommodé de la solution taylorienne, sans produire d'alternative, sans esquisser ce que j'ai appelé "des possibles". Comme si il n'avait pas eu à se confronter, lui-même, à la productivité de son propre travail, au quotidien ...

L'intérêt de la conjoncture actuelle c'est que la productivité du travail redevient un problème, dont l'effet le plus visible est le chômage de masse. Mais ce n'est pas seulement comme "question sociale" que la productivité du travail refait problème, c'est comme crise de la manière même de la définir et de se l'approprier. Comme problème précisément, et pas seulement comme question....

Il serait absurde de ne pas profiter d'une pareille crise, pour ne pas reproblématiser la productivité, pour ne pas, tout simplement ... mettre la productivité en problème... »
[Zarifian, 96]

Nous sommes aujourd'hui confrontés à une double impuissance :

- impuissance des responsables, à fonder le fonctionnement de l'entreprise sur un travail qui ait du sens pour elle comme pour les "opérateurs", et de l'organiser sur un mode cohérent avec les exigences fonctionnelles de l'homme ;
- impuissance des "opérateurs" à recomposer dans le "travail" qu'on leur propose, l'espace politique suffisant pour reprendre le pouvoir sur ce qui leur arrive, pouvoir agir et par là concilier dans leur activité leurs motifs avec ceux de l'entreprise.

Augmenter la capacité de réponse des systèmes de gestion aux questions des opérationnels, c'est l'enjeu de constitution d'une **ergonomie de la gestion**. Elle doit permettre, en retour, d'augmenter la capacité de questions et de propositions adressées au système productif. C'est l'enjeu d'une **stratégie véritablement "totale" : rendre sémantiquement homogène la mobilisation interne de l'entreprise et sa réactivité aux "questions du marché"**, et pour cela requestionner le "télescopage" [JACOT et MICAELLI, 99] des dimensions de l'entreprise (l'efficacité certes, mais aussi la pertinence et l'efficacité), et des dimensions humaines engagées dans le travail (l'effort certes, mais aussi le sens, la finalité). Entre productivité du travail et charge de travail, de fait, l'enjeu est bien pour l'ergonomie de contribuer à *accorder* –ce qui ne veut pas dire confondre, mais plutôt *gérer*- le sens du travail avec le fonctionnement du travail, et l'échelle de l'entreprise avec celle des personnes.

Bibliographie

- Bachet, D., 1995 : *Organisation et indicateurs de gestion : dépassement ou crise classique d'organisation ; le cas de la productique*, Sociologie du travail, n°1/95, pp. 71-86
- Besson, P., 1990 : "Le contrôle de gestion, la valeur et le contrat, une fonction industrielle en mutation", in ECOSIP, *Gestion industrielle et mesure économique ; approches et applications nouvelles*, Éditions Economica
- Bienaymé, A., 1982 : « L'entreprise sans ombres », in *Entreprise et organisation (Hommage à J. Aubert-Krier)*, Editions Economica
- Blandin, O., 1999 : "La performance des guichets", in Gadrey, J., Gallouj, F., Blandin, O., Du Tertre, C., Borzeix, A., *Comment mesurer la performance ?*, La Poste – DSePDI, collection de la Mission de la Recherche de La Poste, n°5
- Boissin, O., Laurencin, JP., Sonzogni, M., Tournon, M., Troussier, JF., 1994 : *Dynamique d'aptitude, emploi et performance*, ronéo IRPED – Université Pierre Mendès France de Grenoble
- Clot, Y., Rochex, JY., Schwartz, Y., 1990 : *Les caprices du flux ; les mutations technologiques du point de vue de ceux qui les vivent*, coll. points d'appui, Matrice-Mire
- David, C., Hugué, P., 1998 : "Maîtriser la relation de service pour améliorer les conditions de travail", Éducation Permanente, n°137/1998-4, pp147-156
- Du Tertre, C., 1999 : "Les enjeux de la productivité et de l'efficacité à La Poste", in Gadrey, J., Gallouj, F., Blandin, O., Du Tertre, C., Borzeix, A., *Comment mesurer la performance ?*, La Poste – DSePDI, collection de la Mission de la Recherche de La Poste, n°5
- Gadrey, J., 1999 : "la productivité n'est pas la performance, quelques enseignements de recherche sur la productivité dans les services", in Gadrey, J., Gallouj, F., Blandin, O., Du Tertre, C., Borzeix, A., *Comment mesurer la performance ?*, La Poste – DSePDI, collection de la Mission de la Recherche de La Poste, n°5
- Gallouj, F., 1999 : "Les performances d'un centre financier", in Gadrey, J., Gallouj, F., Blandin, O., Du Tertre, C., Borzeix, A., *Comment mesurer la performance ?*, La Poste – DSePDI, collection de la Mission de la Recherche de La Poste, n°5
- Hammer, M et Champy, J., 1993 : *Le re-engineering*, Editions Dunod
- Hubault, F., 1988 : "Le problème de la mesure : être à la mesure du problème", in *La mesure dit-elle la vérité ?*, Revue des Conditions de Travail, n°36, spécial Paris 1
- 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*, Editions Octarès
- Hubault, F., 1997 : "A quoi l'ergonome participe-t-il ?", in séminaire DESUP-DESS *Coopérations et coordinations dans l'intervention en ergonomie; frontières, multidisciplinarité, collectifs d'action*, revue Performances, n°Hors-Série Spécial Paris 1
- Hubault, F., 1998-a : "Temps, travail et productivités", in *Le temps de travail*, Performances Humaines et Techniques, n°92, pp 14-18
- Hubault, F., 1998-b : "Pour une ergonomie de l'encadrement", in *Ergonomie de l'encadrement ; pouvoirs et responsabilités des cadres*, Performances Humaines et Techniques, n°Hors Série - spécial séminaire Paris 1, pp 2-9
- Hubault, F., 1999 : "Articulations rigides pour coordinations souples ? Les TMS comme syndrome de la crise du modèle taylorien de régulation", Etudes et documents de l'ANACT
- Jacot, J.H., 1990 : "A propos de l'évaluation économique des systèmes intégrés de production", in ECOSIP, *Gestion industrielle et mesure économique ; approches et applications nouvelles*, Éditions Economica
- Jacot, J.H., 1998 : "Vers une approche multi-niveaux et multi-acteurs de la performance", in *Pour une approche plurielle de la performance des entreprises*, Les Cahiers du Changement, IRCO, n°3, pp. 15-22

- Jacot, J.H., Micaelli, J.P. (s/d), 1996 : *La performance économique en entreprise*, Editions Hermes
- Joffre, P., 1987 : "L'économie des coûts de transaction", in Charreaux, G. et col, *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise*, Editions Economica
- Lebas, M., 1994 : "Ergonomie organisationnelle : le rôle des techniques de gestion", in *L'avenir du travail dans les systèmes productifs*, séminaire Paris 1, Performances, n°Hors Série, pp. 14-20
- Lebas, M., 1996 : "Performance : mesure et management. Faire face à un paradoxe", in Cazamian, P., Hubault, F., Noulin, M., *Traité d'ergonomie*, Éditions Octarès, pp 547-572
- Naville, P., 1963 : *Vers l'automatisme social*, Éditions Gallimard
- Porter, M.E., 1986 : *L'avantage concurrentiel*, Interéditions
- Richta, R., 1972 : *La civilisation au carrefour*, Éditions Anthropos
- Veltz, P., 1998 : *Travail productif et crise de la valeur-temps*, conférence introductive au 33^{ème} congrès de la SELF, ronéo
- Williamson, O.E., 1975 : *Markets and hierarchies*, The free press, New-York
- Zarifian, Ph., 1990 : "La productivité : expression de l'adaptabilité et de la créativité de la firme", in ECOSIP, *Gestion industrielle et mesure économique ; approches et applications nouvelles*, Éditions Economica
- Zarifian, Ph., 1995 : "Les changements organisationnels dans l'aciérie de Sollac-Dunkerque", in Cukierman, S., Anger, M., *Changement d'organisation et développement des compétences*, Cahiers de l'ANACT, n°7
- Zarifian, Ph., 1995 : *Le travail et l'événement*, Éditions l'Harmattan.
- Zarifian, Ph., 1996 : *Travail, événement et rapports sociaux*, Cahiers du GEDIST, CNRS

Notes

¹ Les indications en italiques renvoient aux communications des auteurs lors du séminaire PARIS 1 "Ergonomie et productivités ; question mutuelles ? ", reprises en grande partie dans ce numéro spécial de la revue Performances

² La communication de Jean François TROUSSIER empruntait, pour l'essentiel, au document [BOISSIN et al, 94] auquel nous renvoyons les lecteurs désireux de le suivre plus avant.

³ au sens que Yves CLOT donne à ce mot : le style est l'indice de la distance que l'opérateur installe entre la situation et sa propre activité, ce qu'il interpose pour se ménager des perspectives, et qui constitue le ressort de la sûreté de son geste. C'est donc la synthèse d'une *nécessité* issue des particularités de la situation et de la *subjectivité* de la personne qui en y faisant face, exprime sa propre singularité.

⁴ cette thématique résonne fortement avec celle développée il y a maintenant bien longtemps, par NAVILLE (62) ou RICHTA (68)

⁵ dans le temps taylorien, les phénomènes –y compris les "événements" que constituent les aléas, les dysfonctionnements...- sont posés *dans* le temps mais ne sont pas eux-mêmes *du* temps ; cette temporalité relève de la cinématique plutôt que de la dynamique car rien ne change, tout reste semblable à soi à travers l'espace dans le temps mesurable: l'identité se réduit à une position. Dans l'univers du "toutes choses égales par ailleurs", le temps ne mesure que des déplacements dans un espace homogène, les relations de proches en proches sont lues comme de cause en effet et les voisinages dans le temps valent pour des influences... [HUBAULT, 88]

⁶ définie par TROUSSIER comme la capacité d'organiser les "prestations" (savoirs faire) au sein de l'activité pour "faire face" à la situation [BOISSIN et al., 94]

⁷ « *l'activité au sens de Porter ne se réfère pas au contenu fin du travail, mais à ses principales fonctions* » [BOISSIN et col., 94]

⁸ Selon BIENAYME (82), l'entreprise n'est véritablement née que lorsqu'une réponse a été apportée à la question de savoir pourquoi, en économie de marché, certains opérateurs sortent partiellement du marché pour associer et coordonner leurs efforts sans se référer en permanence à un prix. La firme prend ainsi naissance, paradoxalement [JOFFRE, 87], sur un échec du marché à offrir des conditions de "transactions" avantageuses. WILLIAMSON (75) s'est fait connaître pour avoir particulièrement bien formalisé cette question.

⁹ Il est de fait que le système taylorien augmente considérablement les frais généraux du fait de l'extension des bureaux d'études et autres "improductifs". BESSON (90) raconte le conflit qui opposa, en 1912, G. DE RAM, l'ingénieur chargé de mettre en place le modèle taylorien et Louis RENAULT lui-même qui dans l'affaire ne voit qu'une chose : les frais généraux qui augmentent. « *Alors que G. DE RAM perçoit, au delà de l'engagement de ressources, l'effet utile qui en résulte,...* L. RENAULT ne retient que la consommation de valeur induite par le développement de ces activités de préparation du travail nouvelles pour l'époque... L. RENAULT est resté l'homme d'un ancien modèle de valorisation économique. G. DE RAM, en revanche, est l'homme d'un nouveau modèle, où la valorisation économique procède de l'allongement du détour de production ». Chacun son tour, pourrait-on dire alors : le réengineering, qui se veut être « *à la prochaine révolution économique ce que la spécialisation du travail fut à la dernière* » [HAMMER et CHAMPY, 93], se pose comme alternative pour renouveler le modèle taylorien épuisé par le poids des coûts de structure et la paralysie de la décision.

¹⁰ Il y a bien sûr plusieurs typologies possibles des critères de performance. Celle proposée par GALLOUJ (99) distingue en fonction des "mondes" concernés par la performance : monde technique et industriel), marchand et financier, relationnel, civique, d'innovation. Très pertinente pour les activités de services, la démarche intéresse particulièrement les ergonomes.

¹¹ Ce sujet est très en vogue depuis quelques années. On en aura un résumé utile à destination des ergonomes in LEBAS (94), (96)

¹² nous entendons par "valorisation" : *création* de la valeur, et non, comme souvent cela est compris en gestion, *mesure* de la valeur

¹³ ce point est particulièrement développé dans notre contribution [HUBAULT, 99] au séminaire ANACT ; plus largement la question de la prévention des TMS fait l'objet d'un travail collectif dirigé par Fabrice BOURGEOIS qui doit paraître aux éditions de l'ANACT en début 2000.