

**Défi de crise :**  
**rappeler l'ergonomie à l'exigence de son étymologie**

François Hubault

**I. Positionnements**

**I.1. Que peut-on dire de l'avenir du travail ?**

“Sur cette question de l'avenir du travail se précipitent des prophètes de toute nature:

- a) soit pour dogmatiser sur les mutations *en général* -la fin du taylorisme, et de la civilisation de la peine, ou la déqualification généralisée, l'exigence d'une table rase éducative et l'émergence de formes révolutionnaires de relations sociales dans l'entreprise, etc.
- b) soit *en France particulièrement* -l'inéluctable déclin industriel de notre pays, la productivité grevée par les charges et coûts salariaux, l'irrésistible croissance des “petits boulots” et du travail précaire.
- c) soit pour annoncer que la question elle-même ne se pose plus : “les usines sans ouvriers”, la fin de la classe ouvrière, la “fin du travail”.

Ce n'est pas à dire que de vraies tendances, de vraies questions ne soient à l'oeuvre sous ces affirmations : mais ne faut-il pas demander d'abord : *quelle est la légitimité scientifique de tout propos prophétique de ce type ?*

Or ne peut-on suggérer ceci : pour prédire l'avenir d'un phénomène considéré, il faut pouvoir maîtriser *ce dont sont porteuses ses conditions initiales ?*

Dans quelles conditions peut-on prédire en sécurité ? En sciences physiques, une loi d'évolution n'est possible que lorsqu'on maîtrise sans ambiguïtés les conditions initiales de l'expérience. (...)

Cela suppose donc :

- un inventaire complet de tous les éléments pertinents,
- la connaissance de leur mode de relation entre eux,
- la possibilité de fixer un début et une fin à l'action de ces éléments.

*C'est ce qui me paraît particulièrement délicat à faire à propos du travail.*

(...)

Car nulle science humaine ne peut valablement, me semble-t-il, conceptualiser des conditions initiales à partir desquelles un futur du travail, à échéances déterminées, serait imaginable. Certes, les meilleurs prophètes ont toujours dit une part de vérité (je pense à G. Friedmann, par exemple) : mais le décalage avec la réalité a toujours été suffisant pour qu'il soit plus satisfaisant de vivre l'histoire que d'attendre le terme échu.(...)

Un exemple historique permettrait d'éclairer cette difficulté à maîtriser les conditions initiales, le *taylorisme*, et plus généralement l'OST : n'a-t-on pas là la tentation la plus perfectionnée pour *maîtriser* de telles conditions initiales, en rendant *transparente* la combinaison des opérations humaines et des moyens matériels ? (analyse des gammes opératoires, analyse et chronométrage des gestes, théorie de la réduction des situations de travail aux codifications du Cahier des Méthodes...).

Se demander en quoi la torsion théorique du taylorisme et de l'organisation scientifique du travail (OST) ont partiellement manqué à formaliser les conditions initiales *est toujours d'actualité* quand on cherche aujourd'hui à sonder l'avenir du travail et que, sans cesse, se représente là le risque de philosopher sur le travail d'une manière encore taylorienne, c'est-à-dire en mettant entre parenthèses l'expérience et la vie des hommes qui travaillent. Penser maîtriser à un certain moment les conditions initiales globales de l'activité humaine, c'est tenir dans le champ de l'épistémologie ou de la philosophie une approche de la question qui redouble la distinction conception/exécution agissante dans le champ de la production. ("Taylorisme à double effet").

Où commence réellement la question du travail ? Quelles précautions faut-il prendre, quel champ d'investigation faut-il avoir en tête quand on cherche à formaliser ce dont sont porteurs les actes de travail à un moment donné ? Mal l'apprécier, comme l'a sans doute fait le taylorisme, c'est risquer de méconnaître les potentialités des situations mais aussi les contraintes et les refus qu'elles manifesteront à tout usage unilatéral et assujettissant des capacités industrielles. C'est risquer de médire ou de se fourvoyer quant à "l'avenir du travail" "[Schwartz, Y (92)].

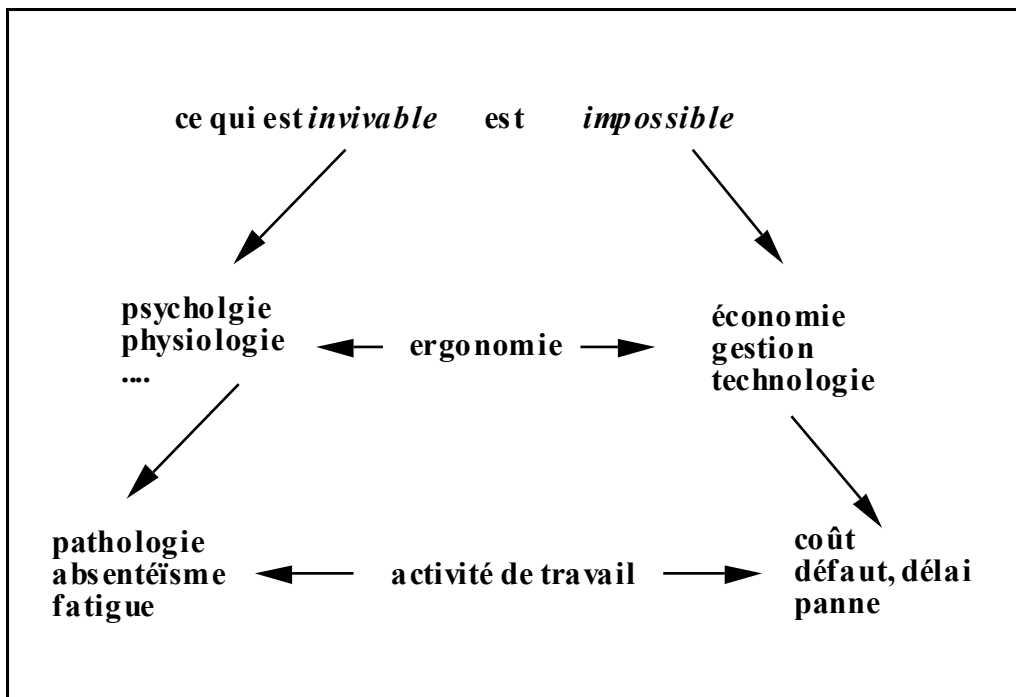
Ne pas mentir, insistait C. Dejours, en invoquant H. Arendt.

## **I.2. Sur quoi se joue l'avenir du travail ?**

Comme le souligne Schwartz, *ce qui est invivable d'un côté* -cf la pathologie, l'absentéisme, mais aussi la fatigue dont Cioran indiquait que la philosophie se discréditait de l'avoir évacuée de son questionnement- *est impossible de l'autre* -cf les problèmes de fiabilité, de qualité, de sécurité, de pollution-

En deçà, des compromis : l'activité, dont les performances (en terme de santé comme en terme de production) révèlent l'existence, *pas le mode* (voir Christol et Gaime, Dupont et Duraffourg, Etienne et Hervé, Jouanneaux, Mélier, Noulin, Rabit)

C'est là toute notre affaire. Le fondement de notre recherche d'une ergonomie globale, capable justement de relier les deux termes. Capable, donc, d'aborder, aussi, les questions de gestion.



## II. Une ergonomie globale est-elle possible ?

### II.1. La demande existe. C'est même une commande : sortir du taylorisme dans le contexte de crise du fordisme.

La demande se résume à celle d'augmenter l'espace politique des choix pour accroître la réactivité économique des systèmes (voir Freyssenet, Mélier, de Terssac).

“La gestion est moins intéressée à connaître la consommation des ressources, que les événements qui génèrent ces consommations. Moins intéressée à connaître les défauts, que ce qui génère ces défauts. Ainsi, augmenter le pouvoir local de maintenir les équilibres globaux ressort-il comme un enjeu. Le local n'est pas local ; à cette assertion l'ergonomie ancre sa démarche clinique en démontrant que tous les arbitrages de l'entreprise se retrouvent lisibles, rejoués, au niveau du *poste de travail*, par l'*activité* des hommes qui opèrent comme de véritables intégrateurs des tensions productives (comme entre faire vite *et* bien, quantité *et* qualité,...)

De même, la problématique de la panne fait-elle apparaître ce qui s'y joue à la fois d'occasion d'apprentissage et de production (du collectif de travail surtout) -en quoi elle est source de valeur-, mais aussi la nécessité qu'une réponse soit trouvée pour rendre cette ressource disponible à autre chose -sauf à quoi elle devient source de coût-. C'est à ce défi que cherche à répondre le courant de “ré-ingénierie organisationnelle” : reconcevoir les processus sans être contraints par l'existant. Changer les termes des problèmes, penser autrement en se hissant au niveau supérieur des finalités pour récupérer le sens de ce qui se joue dans les conflits de règles.

Autrement dit, augmenter l'espace politique des choix.

---

C'est à cela que le point de vue ergonomique doit servir *en* gestion : aborder les problèmes à partir de ce que les hommes sont capables de faire par, dans, leur travail, et dont la panne est tout à la fois et l'indice d'une difficulté, et l'occasion de la dépasser en remontant les "solutions" à la source des problèmes.

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 des opérationnels vers le système. C'est l'enjeu d'une **stratégie véritablement "totale"** : rendre sémantiquement homogène la mobilisation interne de l'entreprise et sa réactivité aux "questions" de marché".

[Hubault et Lebas (94)]

La crise est une crise de la représentation de ce qui concoure à l'efficacité, une crise des modèles (voir Veltz et de Comminck). La crise des alternatives disponibles pour assurer l'efficacité. La demande concerne donc l'élaboration de nouveaux modèles industriels (voir Méliet, Freyssenet) : aussi bien, rien ne garantit, encore, que cette recherche d'efficacité économique et sociale *par l'action sur le travail* ne continuera pas d'emprunter le chemin d'une réduction du travail comme effectif (selon la logique des coûts) plutôt que du développement du travail comme ressource productive (selon la logique de la valeur).

## II.2. L'offre existe : elle est à l'origine du projet d'existence de l'ergonomie

### II.2.1. L'ergonomie doit être globale.

Dans la préface de son premier ouvrage, en 1973, P. Cazamian indique :

“l'ergonomie est l'étude du travail aliéné. Je dis aliéné parce que, s'il ne l'est pas, le travail ne pose pas de problèmes spécifiques ; libre expression d'une personnalité créatrice, il est une activité aussi ancienne et spontanément gratifiante que les jeux du corps ou les arts plastiques. L'aliénation commence lorsque cette oeuvre d'une personne doit être partagée entre plusieurs, dont l'une prend le rôle de commander aux autres ; car la hiérarchie supprimant la communication, le chef ne connaît jamais les besoins de ceux qu'il dirige. L'aliénation se complète lorsque la direction adopte des objectifs, par exemple économiques, contraires à ceux de l'exécution. L'aliénation est dans le premier cas le fait de l'ignorance (aliénation primaire) ; dans le second, d'un calcul (aliénation secondaire)”.

Poursuivant, il précise alors plus loin :

“L'ergonomie a, ou plutôt, peut avoir, une double fonction. Elle est d'abord et toujours une connaissance, une description explicative des effets humains d'un système collectif de production. Mais dans un second temps, il est naturel que le diagnostic souhaite être suivi d'un traitement. Or, sur ce point, il faut distinguer entre les deux modes d'aliénation. La connaissance est en elle-même agissante et réformatrice dans le cas d'aliénation primaire, là où une meilleure compréhension entre les partenaires suffit à réduire l'inadaptation ; c'est ce que nous avons appelé l' “ergonomie de la communication” ; à la limite, le human-engineering, l'ergonomie du bureau d'études, si essentiel en mécanisation avancée et en automatisation, est une ergonomie de ce type qui fait communiquer l'expérience vécue de l'opérateur et les savoirs abstraits du concepteur. Mais lorsque l'aliénation est de type secondaire, c'est à dire, en somme, voulue par la direction pour accroître la production et le profit, l'analyse ergonomique demeure, du moins dans l'état actuel des normes de notre société, dépourvue de sanctions pratiques”.

De cette “ergonomie de la communication”, Cazamian devait convenir qu'elle était, en fait, un échec -du moins sous cette forme précise et essentielle de permettre à l'expérience vécue de communiquer avec les savoirs abstraits-. Cette déconvenue est une découverte. Elle est à la source de la question que Midler retourne aux ergonomes dans le cadre de la “professionalisation” de la conduite de projet. De fait, tout l'appareil critique de l'ergonomie de conception trouve ici ses fondements : il n'y a pas de véritable transivité de l'expérience ouvrière, et c'est même là la justification de la présence de l'ergonome dans la conduite de projet : gérer les conséquences de cette *incommunicabilité* essentielle. Peut-être la “prudence” nous manque-t-elle encore, parfois. Il n'empêche, ce point est décisif : l'ergonomie “globale” ne peut reposer sur l'illusoire communication entre des mondes hétérogènes, mais sur la confrontation, la dialectisation de leurs contradictions (Cazamian prône aujourd'hui une “ergonomie contradictoire”).

Pour autant, cela devait-il solder l'avenir d'une “ergonomie de l'organisation”, à laquelle Cazamian n'a pas voulu croire au début de son oeuvre ? L'ergonomie “globale” lui a paru imaginable en terme de connaissance, mais pas au plan des interventions, faute desquelles pourtant, peut-on craindre, les connaissances ne peuvent guère se

globaliser jusqu'au point annoncé. Cazamian a pensé l'ergonomie comme *devant* être globale et, en même temps, comme *ne pouvant pas* l'être.

### II.2.2. Pourquoi l'ergonomie *peine*-t-elle à être "globale" ?

L'explication recouvre deux registres.

II.2.2.1. La première raison est évidemment imputable à cette "aliénation secondaire". A la représentation que Cazamian en propose et qui fonctionne sur deux plans : a) *économique*, qui *explique* cette impossibilité : "accroître la production et le profit" engage une logique qui a *intérêt* à empêcher la communication des valeurs de calcul avec les valeurs d'action ; b) *sociologique*, où se *réalise* cette impossibilité : l'ergonome se heurte à l'utilité fonctionnelle de la non-communication ("distorsion polémique") qui constitue un excellent moyen de protection des deux groupes antagonistes tout en leur permettant de coopérer ("coopération antagoniste", qui étend ici à la relation entre les deux protagonistes le "consentement paradoxal" dont Linhart qualifie la "participation" ouvrière aux objectifs de production).

Le tout s'ordonne dans une vision sociale d'ensemble cohérente, et inspire une éthique scrupuleuse et complexe : affirmation d'un *point de vue* (l'ergonome est du parti de l'homme qui souffre) *et* pratique de la *neutralité* dans les conflits qui opposent les partenaires sociaux (communiquer à chacun sur le même mode...). En fait, ces deux plans ne font qu'un dans la démonstration : ils dessinent le cadre sociopolitique que l'ergonome se doit de reconnaître sans pouvoir le changer. On pourrait appeler *idéologique* la raison qui conduit à s'imposer de prendre acte de ces "données", et d'en tirer une pratique dont la déontologie trouve là sa profonde justification : laisser le débat aux mains des intéressés.

Ce raisonnement dénie à la Gestion tout espace propre. Entre le macro-niveau de l'Economie -qui réfère au niveau de la Société plutôt que celui de l'entreprise- et le micro-niveau de l'Ergonomie, l'espace intermédiaire de l'Organisation est comme enjambé. Or le niveau du "management" ne se structure pas seulement à partir des choix technologiques, mais de la configuration que la Technologie tisse avec la logique de Gestion : c'est à ce niveau-là que se joue la productivité différentielle des entreprises. Là que se creuse les écarts concurrentiels, et là donc que s'alimente l'essentiel de la réflexion stratégique dans chaque entreprise. Et c'est à ce niveau-là, l'Organisation, que se joue pareillement la manière dont on aménage "ces conditions initiales" propres à favoriser ce qu'on attend du travail.

Cette non-reconnaissance de la spécificité des questions de Gestion est intéressante par elle-même. Surtout si l'on considère que Cazamian a voulu son système théorique le plus global et le plus stratégique possible<sup>1</sup>. Ne faut-il pas y voir la marque de la place de la Gestion dans les débats intellectuels des années 70 : nulle ? Non-reconnaissance donc, plutôt que refus : le niveau gestionnaire n'est simplement pas pensé, comme en témoigne finalement de ramener le taylorisme à une organisation du travail induite par la seule logique technique, et d'attendre de l'automatisation l'opportunité -toujours technique- de réaliser une autonomie enfin libératrice.

---

<sup>1</sup> rappelons que A. Wisner n'a considéré pouvoir élargir autant son champ de préoccupation, qu'en débordant le cadre propre de l'ergonomie par l'élaboration d'une "anthropotechnologie"...

II.2.2.2. Il y a aussi un deuxième registre à considérer, pour comprendre pourquoi l'ergonomie peine à devenir globale.

Dans le Traité d'ergonomie (87), P. Cazamian détaille largement cette question. L'ergonomie ne peut se limiter à n'être qu'une science, toute occupée de la seule vérité. A n'être qu'un "savoir qui raisonne sur un autre savoir" (celui de l'opérateur), elle se réduirait à ce qu'il appelle l'ergologie, une discipline descriptive proche de l'anthropologie et de l'ethnologie du travail. Non, l'ergonomie est action. Vouloir, et pas seulement savoir, et à cela, il y insiste utilement, l'expression de "science appliquée" ne convient pas du tout. Ergonomie : il ne peut s'agir que de l'usage du savoir dans l'ordre du vouloir, la soumission des connaissances à l'éthique des volontés, la mobilisation de la science dans l'ordre des valeurs. *L'ergonomie n'est pas une science appliquée*, mais **science et action** (voir de Terssac). Une action qui puise ses valeurs dans l'expérience vécue d'un travail dont la "science" permet d'objectiver les dimensions propres à la rendre intelligible. Or ces valeurs, comment s'objectivent-elles ? Sur deux axes : l'axe de l'efficacité (ou de l'utilité), par où le travail noue avec l'économique ; l'axe des valeurs existentielles où se joue la gratification intrinsèque de l'action, la motivation opératoire. Dans le cas d'un travail autonome, tout se rejoint. En cas de travail hétéronome, l'efficacité se paye de la dégradation de la valeur existentielle du travail. Dans le premier cas, l'ergonomie n'est pas nécessaire, pourrait-on dire. Dans le second cas, l'ergonomie globale est impossible, ou plutôt elle n'est possible que si elle est littéralement portée par une conjonction favorable : le croisement d'une *protestation*, qui crée la *demande* :

l'ergonomie est "essentiellement un agent des normes sociales créées par l'affrontement des groupes et classes sociales au sein de l'aventure technique et du développement économique" [Chich Y, in Cazamian (87) ]

avec une *occasion*, l'automatisation, qui structure l'*offre* de désaliénation :

"la fatigue du travailleur cesse, ici, d'être "rentable", effaçant ainsi ce conflit entre le rendement et le confort qui avait grevé la relation direction-exécution depuis les débuts de l'industrialisation"

On l'aura compris, les deux registres se répondent. Conceptuellement, l'ergonomie est, nécessairement, globale. Pratiquement, cela dépend d'une condition -la disparition de l'*objection économique* de la rivalité des intérêts, grâce à la *solution technique* que réalise l'automatisation- dont la justification conceptuelle devrait considérablement évoluer si nous ne court-circuitons plus la médiation que représente la Gestion, et donc le niveau d'intervention qu'ouvre sa prise en compte.

### **II.3. Enrichir l'offre : situer la Gestion dans le système structurant des activités de travail.**

#### II.3.1. "O = T . G"

Peut-être pourrait-on risquer que l'ergonomie colle tellement au terrain (cf. infra III), qu'elle en épouse aussi, parfois, les modes et les mythes. Ainsi s'expliquerait que l'ergonomie ait longtemps raté le niveau de l'organisation : d'avoir cru que l'organisation est à ce point déduite de la technologie, qu'elle s'y confond.

II.3.1.1. *L'organisation taylorienne repose sur le principe de substituabilité du Capital au Travail, de la Machine à l'Homme* : on peut appeler taylorien le

paradigme selon lequel la Gestion donne la main à la Technologie pour évacuer le Travail. Source de coût *comme* il est source de défaut ou de panne, le travail doit être éliminé. C'est économiquement souhaitable et, progressivement, techniquement possible (développement des automatismes ou, à défaut, procéduralisation du travail).

L'essentiel de l'ergonomie s'est développé à *l'intérieur* du modèle taylorien, pour en contrer les conséquences humaines et en démonter les présupposés théoriques concernant le travail. Mais rarement, insuffisamment, en objectant au niveau constituant du taylorisme, là où il s'incarne : *dans* les choix techniques qui favorisent *l'élimination du travail direct*. L'organisation taylorienne du travail parcellaire ne fait jamais que préfigurer la forme que le progrès technique concrétisera -le travail machinal a vocation à devenir le travail de la machine (robotique)-. Théorie de gestion, le taylorisme traduit ses exigences gestionnaires à travers les occasions que la technologie lui fournit (aussi :  $T = G$ ), et les fait reconnaître réellement dans une organisation mécaniquement déduite des règles du fonctionnement technique (d'où :  $O = T$ ). On peut dire que *le taylorisme réussit à confondre l'Organisation de la Production dans l'Organisation du Travail à travers un système Technique qui ignore les différences de niveau*. Le modèle classique taylorien vise à "maîtriser l'économie d'un système en incorporant les finalités dans le réseau objectivé des opérations" [Veltz et Zarifian (93)].

Cette confusion est une force (simplification), mais aussi une faiblesse dès que le rapport s'amollit. On ne sait plus repérer ce que le travail "gère" en propre quand on a automatisé et non pas robotisé ; on ne sait plus repérer que les variations de l'organisation de la production n'emmènent pas forcément des variations de même nature en terme d'organisation du travail. Le rétrécissement de l'espace politique des décisions qui affecte le passage entre ces niveaux, cet espace qui est proprement l'espace du management, a piégé tout le monde. Y compris les ergonomes qui, comme beaucoup d'autres, n'ont su, vu, cet amalgame. Ils ont tenu pour acquis que les "besoins de gestion" se confondaient avec les évolutions techniques, et ont symétriquement eu tendance à croire que l'évolution des techniques indiquait par elle-même des évolutions de gestion.

II.3.1.2. *L'approche constructiviste de l'Organisation* recherche la *potentialisation réciproque de la Technologie et de la Gestion*.

Le vrai pouvoir des technologies n'est pas d'économiser le travail, mais de reconfigurer les organisations en brisant les anciennes règles de fonctionnement [Hammer et Champy (93)]. Il ne s'agit pas tant de "faire à la place", ni même d'améliorer l'existant : l'offre technologique crée de nouvelles opportunités dans les façons de travailler qui permettent aux entreprises de se ménager un avantage concurrentiel.

L'évolution ne procède pas par "résolution de problèmes" : les entreprises qui font la différence n'ont jamais cherché dans les technologies des "solutions" à leurs "problèmes" mais, à l'inverse, ont plutôt trouvé dans les technologies qui s'offrent, particulièrement les technologies de l'information, un levier pour changer significativement la donne. "Le vrai pouvoir des technologies est d'offrir des réponses à des problèmes dont (on) ne sait même pas qu'ils se posent" [Hammer et Champy (93)].

C'est en cela qu'on peut bien parler, alors, d'une offre d'innovation.

L'innovation proprement dite, quant à elle, tiendra à la capacité d'une structure de saisir sa chance en se modifiant. Cette modification de l'organisation sera d'autant plus efficiente qu'elle ne s'induit pas mécaniquement de l'offre technologique, mais qu'elle



saura jouer de l'opportunité de reconcevoir les processus qui concourent à la production de la Valeur. Autrement dit, que la Gestion saura interpréter l'offre technologique dans sa puissance d'optimisation de la consommation des ressources, de renforcement de la cohérence des moyens (ce que M. Lebas appelle "réduire les frictions").

Le changement organisationnel traduit ainsi la manière dont le système technologique et le système de gestion se fécondent mutuellement, autrement ( $O = T.G$ )<sup>2</sup>.

### II.3.2. Réengineering ou refondation de l'entreprise ?

#### II.3.2.1. Enjeu 1 : *Simplifier les processus plutôt que simplifier le travail.*

L'organisation actuelle des entreprises (taylorienne, fordienne, sloanienne) repose sur une idée développée voilà 200 ans par Adam Smith, qui comprit que l'offre technologique offrait une opportunité innovante : la simplification du travail par la division du processus en tâches élémentaires génère une formidable augmentation de la productivité, et fonde l'expansion par la "production de masse" qu'elle a, par le fait, littéralement inventée. Comme le soulignent Hammer et Champy avec humour, A. Smith a été historiquement une manière de premier consultant, l'inventeur du premier réengineering qui vit naître l'entreprise à partir de la manufacture.

Parmi toutes les conditions dont a dépendu l'efficacité du nouveau système, deux se sont avérées stratégiques :

- le fait de se développer dans un environnement de pénurie où *l'excédent de la demande sur l'offre* dissuade de se préoccuper vraiment de la qualité, de la fiabilité, bien que la segmentation des processus le justifierait ;
- *la simplification des tâches se paye d'une complexification des processus* qui génère des coûts de fonctionnement de plus en plus élevés, un nombre croissant d'activités étant dédié à satisfaire les besoins internes de l'organisation. Cela suppose un niveau de marge compatible, et donc un état de la concurrence favorable (condition liée à la précédente).

Ces deux conditions ne sont plus, à l'évidence, réunies. Le réengineering d'aujourd'hui n'a, ainsi pas d'autre raison d'être que de renverser un état de 200 ans : simplifier les processus en redensifiant le travail (accroître l'intelligibilité des processus, développer l'autonomie des décisions au plus près des centres d'efficacité, réduire la part du fonctionnel par rapport à l'opérationnel,...). L'enjeu est donc de rendre au travail son épaisseur, aux hommes leur opacité concrète, seule condition pour les reconnaître véritablement "décideurs" [Hubault (89)]. Une telle logique de rupture vise à passer de la décomposition en tâches simples à la réintégration de ces tâches autour de processus opérationnels plus cohérents : par "Business Reengineering", Hammer et Champy désignent les techniques de "refonte de l'entreprise" qui doivent lui permettre de se réinventer (voir Prestat et Schlim) : "elles sont à la prochaine révolution économique ce que la spécialisation du travail fut à la dernière" [Hammer et Champy (93)].

#### II.3.2.2. Enjeu 2 : *Produire une offre spécifique à partir du travail ?*

---

<sup>2</sup> Mais c'est bien là que le risque de l'exclusion (voir Etienne et Hervé, Ginsburger) se joue. Cela étant, il nous paraît important de mettre en regard de ce réel problème, cette non moins profonde question : de quelle "insertion", l'exclusion est-elle l'échec ? Imagine-t-on que l'ergonomie se résolve à admettre que l'homme soit jamais *intégré* dans l'entreprise ?

La démarche de réengineering est de portée générale. Philosophiquement, elle prétend prendre le relais d'une organisation de la pensée et des pratiques centrée sur la "valeur-travail" dont Adam Smith fit la source de la "richesse" économique, au sens classique.

Du point de vue ergonomique, deux questions nous occupent alors .

- Il s'agit d'abord de s'assurer de la manière dont la reconfiguration des processus ménages, dans la réalisation concrète du travail, les moyens réels nécessaires.

Les nouvelles démarches de gestion s'attaquent à la redéfinition du lien entre stratégie et action. En vérité, il s'agit de rétablir un lien opérationnel entre ces termes, et cela explique qu'on réserve une place essentielle au concept d'Activité dans le domaine du Contrôle de Gestion [Lorino (91), Lebas (91), (92), (93)]. Tout dépend donc du contenu que l'on va donner à cette "activité". Nous l'avons déjà souligné, le terme Activité n'a pas le même grain en Ergonomie et en Gestion (voir Borzeix) : c'est là que se joue la *question du niveau* d'investigation retenu comme pertinent, et *dont va dépendre le niveau de relation* entre Ergonomie et Gestion.

Hammer et Champy insistent sur la nécessité de s'attaquer à "l'architecture même du processus de travail", et soulignent que "comprendre n'est pas la même chose qu'analyser". Leur critique de l'analyse traditionnelle résonne agréablement à l'oreille de l'ergonome :

"les gens collectent des informations au cours d'entretiens, lesquels se déroulent dans des bureaux ou des salles de conférence. On évite les interviews sur le lieu du travail considéré comme trop bruyant ou peu propice à la concentration. Les analystes sortent donc les gens de leur environnement de travail, les installent dans un fauteuil et leur demandent d'expliquer ce qu'ils font... Ce que les gens font n'est presque jamais la même chose que ce qu'ils disent faire..."

On le voit, ces remarques traduisent *le souci du gestionnaire* d'accéder à la compréhension des finalités réelles des processus pour optimiser l'ordonnancement des moyens. En revanche, ce qui nous incombe c'est de marquer *le souci de l'ergonome* d'assurer, dès lors, la *lisibilité conjointe* de la circulation de la valeur *et* du trajet des personnes, des enjeux de l'identité des sujets *et* des finalités du système (voir Borzeix, Sardas, Schwartz, Rabit).

- Tout l'argumentaire du réengineering prend son départ dans l'offre technologique dont l'entreprise doit savoir découvrir l'occasion stratégique qu'elle représente. La technologie, d'une certaine manière, garde donc la main.

Est-il dès lors imaginable, comme Freyssenet l'appelle de ses vœux, que des reconfigurations organisationnelles significatives puissent être engagées à l'initiative d'une offre qui ne serait pas liée à une innovation technique ? Mais, par exemple, à une innovation issue de la connaissance et de la compréhension des capacités humaines et autorisant de penser l'organisation du travail *autrement* (voir Christol et Gaime, Dupont et Duraffourg, Mélier, Noulin).

Favoriser un réengineering qui bascule ainsi le fondement économique de la performance, **de la "valeur-travail" à la valeur du travail**, c'est, nous semble-t-il, l'enjeu d'une ergonomie capable de participer en première place à une véritable **refondation de l'entreprise autour de la centralité du travail**.

Là encore, les interventions ergonomiques attestent de la vigueur de ce projet-là, et de l'attente qu'il comble alors chez ceux qui, dans le domaine de la gestion, font un parcours très convergent.

Dans ce mouvement, c'est le travail qui est l'enjeu. Jusqu'à présent, on a privilégié l'approche de type crozérien qui met l'accent sur les stratégies de pouvoir des acteurs : le travail en tant que tel n'y est pas stratégique. L'ergonomie ne renouvellera l'approche stratégique qu'en faisant du travail, et pas seulement du travailleur, le cœur du dispositif (cf la thèse [Langa, M.D (94)]). C'est la condition pour que l'ergonomie soit capable d'une approche innovante, où l'organisation du travail ne se confond plus avec la sociologie des acteurs, mais envisage ensemble : a) le rôle *organisateur* du travail, et b) la forme *organisée* qu'on doit l'aider à trouver pour qu'il se réalise, conjuguant ainsi jusqu'au bout l'hypothèse originelle selon laquelle c'est dans et par le Travail que Technologie et Gestion *s'organisent*.

### **III. Crise de jouvence : nouveaux défis et rappels à l'ordre**

L'ergonomie de langue française est massivement une ergonomie de terrain<sup>3</sup>. Il est alors normal qu'elle soit amenée à en vivre les avatars au rythme des vicissitudes qui affectent les entreprises<sup>4</sup>. Pratique *de* crise par construction ("problem oriented" dit-on en français, l'ergonomie travaille sur "ce qui résiste" : le travail), acteur *dans* la crise par convocation, peut-être lui arrive-t-il aussi d'être *en* crise. Par chance ?

Nous croyons volontiers que les défis de la crise actuelle obligent l'ergonomie à un salutaire recentrement. Ces rappels à l'ordre -à quoi on joue ?- nous obligent à faire le point sur les évolutions récentes, les confronter aux exigences que l'ergonomie prétendait servir.

#### **III.1. L'évolution de l'ergonomie menace de distendre le lien offre/demande : il faut le retendre.**

L'ergonomie a toujours suivi l'évolution de la demande industrielle. Il nous paraît important que les ergonomes gardent la conscience de la manière dont l'histoire a agi dans la constitution de leur discipline. Le défilement des difficultés du taylorisme, du fordisme, a généré une succession d'opportunités qui ont diversifié les modalités de l'intervention ergonomique (voir de Terssac). 3 grandes questions dominent la période : le travail à la chaîne (et sa crise), l'automatisation (et sa crise), l'économie de marché (et sa crise). Dans ce parcours, l'ergonomie ne s'est pas conservée dans la même capacité de répondre. Ce parcours a favorisé l'élaboration d'une offre de plus en plus autonomisée par rapport à la demande, en fait de plus en plus structurée sur la logique

<sup>3</sup> "Théoriquement les ergonomes francophones communient tous au même autel : "hors du terrain, point de salut" comme dit M. de Montmollin. Pourtant on ne peut masquer que le "terrain" n'y a pas toujours le même statut. Du terrain de recherche au terrain d'intervention, le "réel" n'est pas le même. Les enjeux non plus. Aussi faut-il préciser : ce n'est pas tant le laboratoire ou le terrain "réel" qui fait la différence, mais les modèles... Sortir du labo ne fait pas la différence si ça consiste à aborder le terrain *comme* une situation expérimentale" [Hubault (94) ]

<sup>4</sup> voir "Ergonomie dans la crise, crise de l'ergonomie ?", débat préparatoire à la Table Ronde du congrès de la SELF, et réunissant J. Christol, F. Dupont et S. Volkoff, animée par F. Hubault, Bulletin de la SELF n°83.

Egalement, J. Duraffourg et B. Méliet, "Crise de l'ergonomie et ergonomie dans la crise : mais de quelle(s) crise(s) s'agit-il ?", Bulletin de la SELF n°80.

universitaire des domaines et des champs qui lui a permis, ce n'est pas rien, d'accroître sa puissance de tir en méthodologie (voir Mélier, Rabit).

Les fondateurs de l'ergonomie, par trajectoire personnelle, par culture aussi, savaient, et voulaient, tenir ensemble les termes d'une question dont la multidisciplinarité incarnait les enjeux théoriques et pratiques. Leur a succédé une taylorisation rampante. D'un côté le formalisme (méthodologique particulièrement), qui s'élabore de plus en plus à l'écart des situations réelles de travail en saucissonnant les "problèmes" selon les domaines dont relèvent les questions que ça *lui* pose. De l'autre l'empirisme, qui prend parfois la forme naïve d'un scientisme applicateur de normes. Tous deux incapables de répondre à la hauteur des enjeux de l'heure (voir Christol et Gaime).

Il faut raccorder l'ergonomie à ses sources : le recul de la multidisciplinarité est un indicateur de la désertion des situations de travail *et* de l'appauvrissement de la capacité d'offre de l'ergonomie.

### **III.2. L'évolution de l'ergonomie brouille la lisibilité du "point de vue" qui la soutient : il faut l'approfondir.**

Le travail est au cœur d'une "dialectique des registres" [Schwartz (92)] :

"Cette idée d'une dialectique des registres, qui contraint le savoir à un moment inéliminable d'apprentissage -donc d'humilité- auprès de l'expérience qui se fait, est, croyons-nous, comme un opérateur d'interdisciplinarité. A l'inverse, toute présupposition de ce que nous avons appelé "taylorisme à double effet", qui reconduit dans la recherche la neutralisation de l'expérience tel que pratiqué dans le gouvernement de l'entreprise taylorienne, rend impossible cette coopération triangulaire en spirale.

Les ergonomes qui ouvrent -peut-être- avec la distinction du prescrit et du réel les horizons d'une dialectique entre le niveau micro et macroscopique, les psychologues du travail qui prennent au sérieux les dramatiques internes à l'usage de soi, les linguistes sensibles à la dialectique entre la norme et l'usage, les économistes cherchant à restituer un processus dialectique entre ce que Marx appelait travail abstrait et travail concret, cheminant à partir de là vers l'analyse des productivités différentielles, etc... programment une même disponibilité aux recreations incessantes dont le travail est le lieu...

L'écheveau peut se tirer par l'un quelconque des fils, les savoirs se prêtent ici main forte à partir de leur propre spécialisation, vers laquelle en même temps ils se retournent pour lui demander de prendre en compte ce que découvre, du point de vue de l'objet de leur savoir, cette expérience de coopération".

Ne devons-nous pas nous inscrire dans cette double perspective ?

- *L'ergonomie est un point de vue qui s'approfondit en se confrontant*, qui se singularise en conversant, qui se spécialise en coopérant. Paradoxalement pourrait-on dire, c'est son isolement qui brouille sa lisibilité : parce qu'il lui retire alors les conditions sans lesquelles il n'y a plus de "point de vue", justement : la rencontre des autres<sup>5</sup>.

- *L'ergonomie n'a pas d'efficacité intrinsèque* : c'est aussi à quoi il faut aussi s'adosser.

---

<sup>5</sup> C'est le problème, précisément, que pose l' "audit" : d'ignorer qu'il n'est qu'un point de vue !

---

On ne peut évaluer son apport qu'à l'aune des synergies qu'elle aura su provoquer ou épouser. Si son influence peut être appréciée, son efficacité particulière ne l'est pas vraiment. Nous retrouvons-là ce problème de l'*imputation des indirects* qui constitue, on le voit, un enjeu de sortie du taylorisme pour la Gestion *comme* pour l'Ergonomie. La validation/évaluation de la pertinence du point de vue ergonomique ne peut éviter de se soumettre au principe de la *réfutation diversifiée* [Hubault (94)] qui va de la réfutation expérimentale à la réfutation sociale, dans un champ lui-même normé sur une base également très diversifiée, qui va des règles de fonctionnement aux systèmes de valeurs ?

De la pluralité des angles se dégage la singularité du point de vue.

Au croisement de quelles lignes de tension se dessine le lieu particulier d'où l'ergonome peut, doit, *intervenir* ?.

Les réponses possibles sont multiples. Elles valent d'être considérées, toutes.

Pour nous, voici : au croisement de la ligne des valeurs techniques le long de laquelle se débat l'union/dissociation du sens et du fonctionnement, et de la ligne des valeurs économiques où se règle la convergence/divergence des finalités (et utilités) individuelles et sociales, c'est là que l'Organisation *appelle* l'Ergonomie : pour y faire voir là, et y aider là, comment l'Homme *gère* cette rencontre dans les multiples registres (économique, technique et subjectif) [Schwartz (92)] que conjugue son *travail*.

---

## Bibliographie

Cazamian, P (73) : *Leçons d'ergonomie industrielle, une approche globale*, Cujas.

Cazamian, P (87) : *Traité d'ergonomie* ; ed. Octarès, Toulouse.

Fiol, M et Lebas, M (92) : *Le contrôle de gestion, mode d'apprentissage du management*, doc HEC, 18p, Jouy-en-Josas.

Freyssenet, M (92) : *Processus et formes sociales d'automatisation, le paradigme sociologique*, Sociologie du travail, 4/92, pp 469-496.

Hammer, M et Champy, J (93) : *Le re-engineering* , Dunod

Hubault, F (89) : *Le travail de l'expérience*, in "L'entreprise apprend...", séminaire Paris 1, Performances n°42-43.

Hubault, F (94) : *Ergonomie : tendances et débats*, Bulletin de la SELF n°81.

Hubault, F et Lebas, M (94) : *Qualité : un terrain d'entente obligée entre Ergonomie et Management*, colloque "Qualité : produit de l'organisation du travail, Aubagne-déc.93, Performances n°70, pp 42-48.

Langa, M.D (94) : *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.

Lebas, M (91) : *Comptabilité analytique basée sur les activités, analyse et gestion des activités*, Revue Française de Comptabilité, Spt 91, pp 47-63.

Lebas, M (92) ; *L'ABM en capital ou le management basé sur les activités*, Revue Française de Comptabilité, n°237, Septembre 92.

Lebas, M (93) : *Manufacturing performance measurement and performance management*, International Conference of Production Research, LAPPEENAANTA, Finlande, Août 93

Lorino, Ph (91) : *Le contrôle de gestion stratégique, la gestion par les activités*, Dunod entreprises.

Schwartz, Y (92) : *Travail et philosophie, convocations mutuelles*, ed. Octarès, Toulouse.

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